



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA

**Plan de Negocio:
Oferta de Actividades
Lúdico-Deportivas en
Playas
SERVIBEACH**

Autor: Gabriel Pinillos Ponsoda

Noviembre 2012

Directora: Carmen Gómez De Barreda Ferraz



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





INDICE

1. Resumen.....	6
2. Objeto. Justificación de las firmas relacionadas	9
3. Objetivos del TFC.	13
4. Antecedentes y situación actual.	15
4.1. Motivación. Justificación. Coyuntura económica	16
4.2. Antecedentes.....	19
5. Análisis estratégico	25
5.1. Introducción.	26
5.2. Análisis del macroentorno: Pest.	27
5.3. Análisis del microentorno: las cinco fuerzas de Porter.....	37
5.4. Análisis de la demanda.	41
5.5. Análisis de la competencia directa.	46
5.6. Análisis dafo-came.	47
5.7. Epílogo.....	50
6. Análisis operacional	52
6.1. Introducción	53
6.2. Localización.....	53
6.3. Compras y costes.....	53
6.4. Descripción de los procedimientos.....	56
6.5. Epílogo.....	59
7. Organización y R.R.H.H.	60
7.1. Introducción.	61
7.2. Misión. visión. valores.	61
7.3. Forma jurídica de la empresa.	63
7.4. Organigrama.	67
7.5. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.	67
7.6. Epílogo.....	74
8. Plan de Marketing	75
8.1. Público objetivo y segmentación.	76
8.2. Diseño del servicio.	81
8.3. Política de precios.	86
8.4. Política de comunicación.	90
8.5. Política de distribución.	95
8.6. Valor añadido y servicio ampliado en marketing de servicios.....	95
8.7. Epílogo.	98
9. Análisis económico-financiero	100
9.1. Introducción	101
9.2. Plan de inversión – financiación.	101
9.3. Previsión Cuenta de Resultados (Ingresos y Gastos)	105
9.4. Previsión Balance de situación	111
9.5. Umbral de rentabilidad. Fondo de maniobra. Análisis de los Ratios.....	113
9.6. Epílogo.	118
10. Conclusiones	120
11. Bibliografía.	125
12. Anexos	129



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Turistas en frontera 2011	21
Tabla 2: Turistas extranjeros por comunidades autónomas.....	22
Tabla 3: Variación % turistas extranjeros por comunidades	22
Tabla 4: Turistas extranjeros comunidad valenciana	23
Tabla 5: Escenarios utilización servicio ludoteca	44
Tabla 6: Escenarios utilización servicio catering.....	45
Tabla 7: Escenarios utilización servicio biblioteca.....	45
Tabla 8: Escenarios utilización servicio masajes	45
Tabla 9: Escenarios utilización servicio guardarropía.....	45
Tabla 10: DAFO.....	48
Tabla 11: CAME	49
Tabla 12: Costes de crear una Sociedad Limitada Nueva Empresa	53
Tabla 13: precios concesión servicios playa Ayto. Sagunto	53
Tabla 14: precios concesión servicios de temporada en playa castelldefels...54	
Tabla 15: Coste estimado ocupación playa.....	54
Tabla 16: Coste mobiliario	54
Tabla 17 Total compras.....	55
Tabla 18: Tramites apertura negocio	65
Tabla 19: tabla de retribuciones.....	73
Tabla 20 segmentación para ludoteca-catering.....	79
Tabla 21: segmentación biblioteca-masajes	79
Tabla 22 Distribución costes fijos por servicio.....	85
Tabla 23 Precio mínimo por servicio.....	88
Tabla 24 Inversión inicial.....	101
Tabla 25 Cuadro amortización del crédito a 5 años.....	101
Tabla 26 Flujos de caja	103
Tabla 27 VAN y TIR.....	104
Tabla 28 Precios de los servicios.....	105
Tabla 29 Servicios por día.....	105
Tabla 30 Ingresos totales 2013.....	106
Tabla 31 Precios servicios e incrementos en años sucesivos	106
Tabla 32 Ingresos por servicio y año	106
Tabla 33 Costes variables por servicio.....	107
Tabla 34 Costes variables 2013	107
Tabla 35 Costes variables por años	108
Tabla 36 Amortizaciones 2013	108
Tabla 37 Cuenta Pérdidas y Ganancias	109
Tabla 38 Balance de situación 2013 y 2014.....	11
Tabla 39 Punto equilibrio 2013,2014 y 2015.....	113
Tabla 40 ratios de liquidez.....	113
Tabla 41 Ratios endeudamiento	114
Tabla 42 rentabilidad económica.....	116
Tabla 43 rentabilidad financiera	117



INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1: Senda prevista de la evolución del PIB para la economías española en 2012.....	17
Gráfica 2: Previsiones PIB para España 2012 y 2013 principales organismos internacionales y panel nacional.....	18
Gráfica 3: previsiones PIB 2012.....	19
Gráfica 4: tipos de interés, medias mensuales.....	34
Gráfica 5: Número de parados y tasa de paro.....	36
Gráfica 6: Cinco fuerzas de Porter.....	38
Gráfica 7: Carpa para fiestas Semi PRO Plus 6x8 m PVC 1.125€.....	55
Gráfica 8: Organigrama.....	66
Gráfica 9: Lectura de libros por edades y sexo.....	77



CAPÍTULO 1: RESUMEN



1. RESUMEN

El presente trabajo final de carrera consta de un plan de empresa para la creación de una empresa de servicios en la playa. El nombre comercial de la misma será "Servibeach" y los servicios en los que se centrará serán: Ludoteca Infantil, catering para niños, biblioteca, masajes, guardarropía.

La principal línea de negocio será la ludoteca, se prestara un servicio de entretenimiento para niños, con servicios que se comercializaran en paquetes de ½ hora, 1 hora, 2 horas, 3 horas, bono día, bono semanal.

Aprovechando que tenemos los clientes se les ofrece otros servicios de valor añadido como puede ser: la de guardarropía, almuerzo y merienda para los niños. El servicio de biblioteca se piensa como complemento para los padres que dejan a los niños en la ludoteca, y puestos a que estén cómodos se les ofrece también la posibilidad de relajarse con un masaje.

El motivo que me ha llevado a realizar este proyecto surge a raíz de la observación de la falta de la prestación de los servicios propuestos en las playas españolas. La situación de crisis actual abre la posibilidad de acceder a nichos de negocios hasta la fecha cubiertos por las entidades locales, que en estos tiempos de carencias presupuestarias han dejado un vacío a la hora de cubrir estas necesidades.

Para describir y desarrollar esta idea de negocio se realizará este plan de empresa, que trata de planificar y definir todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la idea en realidad. El plan de empresa estudiará de manera exhaustiva todas las variables que pueden afectar al proyecto que se quiere llevar a cabo, de manera que se pueda examinar su viabilidad técnica, económica y financiera.

Para empezar se analizan las principales variables que afectan a este tipo de servicios y la situación actual de los mismos. Dentro del análisis estratégico, se analizan los factores del macroentorno y microentorno que pueden afectar de manera directa o indirecta al desarrollo de la actividad, sin olvidar un estudio de la competencia.

Posteriormente, con el análisis de las operaciones y procesos, se determinará el lugar idóneo para ubicar nuestras instalaciones, se realizará el diseño de la distribución del servicio y se definirán las actividades a realizar de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

También es necesario el estudio de los Recursos Humanos, número de personas a contratar, descripción de las actividades o tareas que deben desarrollar, un organigrama de la empresa, así como la política retributiva en función a la tarea desarrollada por cada empleado.



Se detallará el plan de marketing que seguirá la empresa para darse a conocer. Se desarrolla cuál será su estrategia de Marketing Mix, describiendo el servicio a ofrecer detenidamente y cómo funciona la política de precios en este tipo de empresas.

Para terminar, en el análisis económico-financiero, se confeccionarán las previsiones de tesorería, el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsionales para los cinco primeros años de vida del proyecto. Se analizarán estos resultados mediante el método de los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad económica y financiera. También se hallará el punto muerto y se hará un análisis de la inversión mediante el cálculo del VAN y la TIR.



CAPÍTULO 2: OBJETO. JUSTIFICACIÓN DE LAS SIGNATURAS RELACIONADAS



2. OBJETO. JUSTIFICACIÓN DE LAS SIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto de este trabajo fin de carrera es el desarrollo de un plan de negocio para la creación de una empresa de actividades Lúdico-Deportivas en playas. Mediante este proyecto se pretende desarrollar una idea empresarial, ver la viabilidad de la misma y despejar las incógnitas que nos puedan surgir. Conocer más el sector, analizar tanto el entorno macroeconómico como el microeconómico, y estudiar la viabilidad tanto técnica como económica del proyecto.

A continuación se muestran las asignaturas de la licenciatura que han sido aplicadas para la realización de todos los capítulos

Capítulo del TFC	Capítulo 4: Antecedentes y situación actual
Asignaturas relacionadas	1. Economía Española y Regional. 2. Tecnología de los Servicios Turísticos 3. Introducción a los Sectores Empresariales. 4. Gestión y organización de empresas de servicios.
Breve justificación	Con los conocimientos adquiridos en estas asignaturas podremos tener una amplia visión del sector, así como de las empresas de servicios orientadas al turismo.

Capítulo del TFC	Capítulo 5: Análisis estratégico.
Asignaturas relacionadas	1. Dirección Comercial. 3. Gestión y Organización de Empresas de Servicios 4. Introducción a los Sectores Empresariales. 5. Dirección Estratégica y Política de Empresa 6. Marketing en Empresas de Servicios
Breve justificación	Serán una parte importante del trabajo ya que trata del análisis interno y externo, análisis fundamental a realizar antes de las grandes decisiones Estas asignaturas nos darán las pautas para seguir los análisis de forma exhaustiva teniendo en cuenta todos los ámbitos que nos pueden afectar.



Capítulo del TFC	Capítulo 6: Análisis operacional.
Asignaturas relacionadas	1. Gestión y Organización de Empresas de Servicios 2. Dirección Estratégica y Política de Empresa. 3. Dirección de Proyectos Empresariales 4. Marketing en Empresas de Servicios. 5. Dirección y producción logística 6. Tecnología de los servicios turísticos
Breve justificación	Tratará de tomar decisiones sobre qué opciones de localización son más idóneas, veremos qué compras son las necesarias pensando en los mínimos costes y cómo se distribuirán estos elementos. Veremos el proceso que llevan los procedimientos Estas asignaturas nos proporcionan la base para poder tomar estas decisiones.

Capítulo del TFC	Capítulo 7: Organización y R.R.H.H
Asignaturas relacionadas	1. Dirección de Recursos Humanos. 2. Derecho de la empresa 3. Economía de la empresa II.
Breve justificación	Nos ayudará a saber si la actividad que queremos realizar se encuentra dentro del marco legal establecido y a determinar si la forma jurídica escogida es la idónea. Es conveniente definir los distintos puestos de trabajo que van existir en la empresa, análisis de estos, remuneración y responsabilidades para que el funcionamiento de toda organización sea el correcto.

Capítulo del TFC	Capítulo 8: Plan de Marketing
Asignaturas relacionadas	1. Dirección Comercial. 2. Marketing en Empresas de Servicios. 3. Dirección Estratégica y Política de Empresa.
Breve justificación	En este apartado resaltaremos la parte de Marketing, realizando las decisiones adecuadas al producto y al entorno. La carta de presentación de un producto es esencial para conseguir el éxito. Estas asignaturas nos apoyarán para poder tomar las decisiones que más se adapten a este tipo de proyecto.



Capítulo del TFC	Capítulo 9: Análisis económico-financiero
Asignaturas relacionadas	1. Dirección Financiera. 2. Matemáticas Financieras. 3. Contabilidad Financiera. 4. Contabilidad General y Analítica.
Breve justificación	En este punto, realizaremos los estados contables previsionales: Balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias. A partir de ellos analizaremos la situación de la empresa a través de unos ratios. También determinaremos el umbral de rentabilidad y analizaremos la inversión necesaria mediante TIR y VAN



CAPÍTULO 3: OBJETIVOS DEL TFC.



3. OBJETIVOS DEL TFC.

El objetivo principal es evaluar la viabilidad del negocio de servicios lúdico-deportivos en la playa.

Los objetivos generales que se pretenden alcanzar con la elaboración de este plan de negocio son:

- Ofrecer una visión del sector, el entorno y la competencia en la que se desarrolla nuestro negocio.
- Conocer los factores exteriores, tanto políticos, como económicos y sociales que afectan al sector en cuestión.
- Analizar los resultados del estudio sobre el macroentorno y microentorno:
- Determinar las características del cliente potencial de este proyecto y a su vez de la competencia en el sector en su ámbito de influencia, mediante la realización de un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Conocer quienes son nuestros competidores más directos.
- Describir el plan operacional del proyecto
- Describir todos los elementos necesarios para poner en marcha el negocio que constituyen un coste para la empresa y formarán parte de su activo.
- Explicar cómo se compone la organización.
- Definir la misión, visión y valores de la empresa.
- Analizar las principales formas jurídicas que puede adoptar la empresa y escogeremos la más adecuada.
- Describir la forma que va a tomar el área de Recursos Humanos.
- Definir los puestos necesarios y las funciones que se van a desempeñar en cada puesto de trabajo.
- Proponer un plan de marketing que sirva para posicionar la empresa en el mercado y analizar las diferentes formas de promoción de la empresa para que sea conocido por sus clientes potenciales.
- Analizar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Realizar un estudio económico que sirva de base para la toma de decisiones.



CAPÍTULO 4: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL



4. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.

4.1. Motivación. Justificación. Coyuntura económica

La motivación que me ha llevado a escoger un plan de negocio como proyecto fin de carrera ha sido mi espíritu inquieto, durante años en la carrera se me han ocurrido varias ideas de posibles negocios, pero nunca he llevado a cabo ninguno. Con la realización de este proyecto me da la posibilidad de realizar un plan de negocio sobre una de mis ideas y ver realmente si puede ser viable y rentable económicamente.

Esta idea me surgió al observar en la playa a muchos padres quejarse de que no tienen tiempo para disfrutar de la playa porque siempre tienen que estar pendientes de los hijos. La playa para ellos era más un stress que un disfrute. Vista esta situación pensé en como se podría mejorar, proporcionando una estancia divertida para los niños y una idílica y placentera visita a la playa para los padres.

El hecho de vivir en Valencia donde el sector turístico es el más importante de la economía es un factor clave a la hora de decidirme por esta idea en lugar otras. Las playas de valencia tienen una afluencia de turistas muy importante desde mediados de junio a mediados de septiembre con lo que encaja perfectamente como playa para iniciar el negocio propuesto.

Otro de las motivaciones es la poca oferta que existe de estos servicios en las playas españolas, solo algunos ayuntamientos han prestado parte de estos servicios pero con la escasez presupuestaria por la que pasan las entidades locales ha hecho que muchos de ellos dejen de prestarlos.

Coyuntura económica

El periodo que estamos atravesando es un periodo marcado por una crisis financiera y una crisis de deuda que afecta a varios países europeos, los mercados internacionales viven en una incertidumbre constante lo que desemboca en una volatilidad muy elevada.

España no es ajena a esta crisis, la crisis financiera y de deuda le ha afectado igual que a los países de su entorno, pero se ha visto agravada por la explosión de la burbuja inmobiliaria. Todos estos factores unidos han llevado al país a un paro que roza el 23% de la población activa y a un déficit público insostenible.

En esta coyuntura económica desde la Unión Europea nos han impuesto un control del déficit público que para el año 2012 no debe superar el 6,5% de PIB y para el 2013 debe quedarse en el 3%. Por ello, el gobierno esta tomando medidas de incremento de ingresos y reducción de gasto para alcanzar los objetivos fijados desde Bruselas. Estas medidas pueden afectar al crecimiento económico, las previsiones de PIB para 2012 apunta a una clara recesión:

Las principales medidas adoptadas hasta el momento son:

- Mayo de 2010: recortes fiscales con el objetivo de reducir el déficit público al 9,4% del PIB en 2010, el 6%, en 2012 y 3%, en 2013. Entre estas medidas se encuentran la bajada de sueldo de los funcionarios, la congelación de las pensiones, reducción de la inversión pública, eliminación del cheque-bebé y el freno a la contratación pública.

- Junio 2010: reforma del mercado de trabajo, posteriormente aprobada en el Parlamento en septiembre. Los objetivos de esta ley son por un lado reducir la dualidad del mercado de trabajo y flexibilizar los procesos de negociación colectiva.

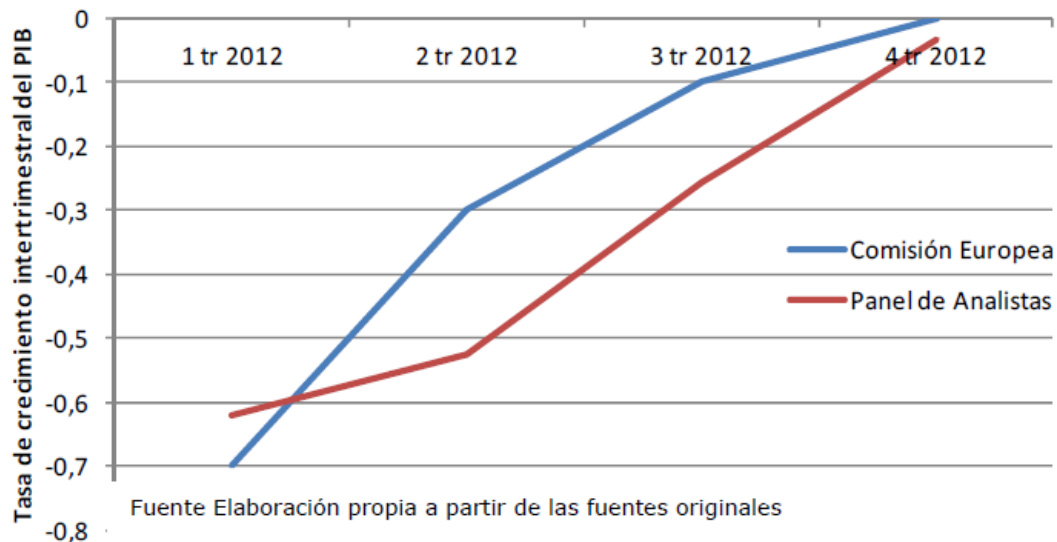
- Julio 2011 reforma de las pensiones y de la edad de jubilación.

- Enero 2012; congelación sueldo de funcionarios, congelación del salario mínimo interprofesional, subida del IRPF y subida del IBI.

- Marzo de 2012: Recorte en educación y sanidad por valor de 10.000 millones de euros.

Las previsiones para el PIB español son las siguientes:

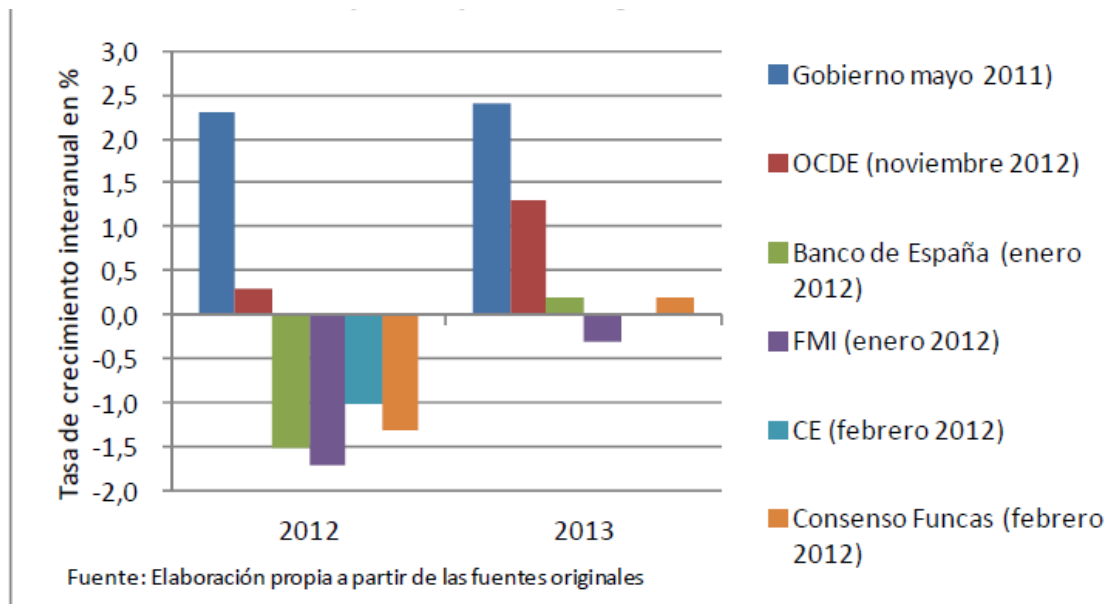
Gráfica 1: Senda prevista de la evolución del PIB para la economía española en 2012



Fuente: Cámara comercio Alava previsiones para España 2012

Para 2013, en general, se pronostica la salida de la recesión pero se espera un crecimiento muy leve, que no conseguirá reducir la tasa de paro.

Gráfica 2: Previsiones PIB para España 2012 y 2013 principales organismos internacionales y panel nacional



Fuente: Cámara comercio Alava previsiones para España 2012

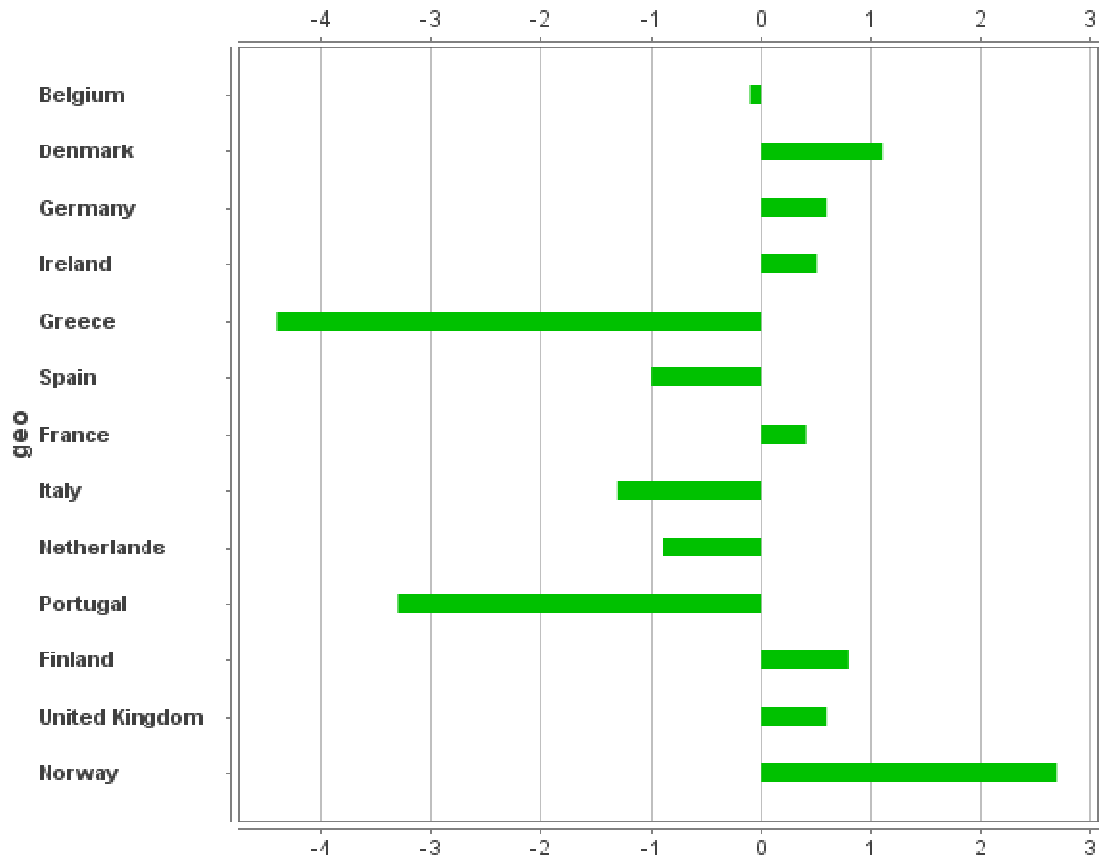
La coyuntura económica del sector turístico en España viene marcada por una mejoría tras la crisis de los años 2009 y 2010.

La llegada de turistas internacionales a España aumentó un 7,6% en el transcurso de 2011, hasta 56,7 millones de visitantes, lo que se traduce en cuatro millones de turistas más que en 2010, según informó el Ministerio de Industria, Energía y Turismo a través de las cifras de la Encuesta de Movimientos Turísticos en Frontera (Frontur)

Tras los británicos (24%), los turistas que más han visitado España han procedido de Alemania (15,9%), Francia (15%), Países Nórdicos (6,9%) e Italia (6,6%), cuyos incrementos interanuales han sido del 2,5%, 4,6%, 8,7% y 7,9%, respectivamente.

La situación económica en estos países es dispar, mientras que las previsiones en los países nórdicos son buenas, en Alemania y Francia son más neutras mientras que en Italia y reino unido el panorama es parecido al español.

Gráfica 3: previsiones PIB 2012



Fuente: Eurostat

4.2. Antecedentes.

Antes de adentrarnos en materia intentaremos centrar y definir el sector en el que se va a desenvolver nuestra actividad.

Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos

El sector turístico se ha convertido en pocos años en uno de los sectores de actividad fundamental del desarrollo social y económico de muchos países y ha influido de forma determinante en los cambios sociales, económicos y culturales que se están produciendo en la sociedad en general, y en la española en particular.

Por otra parte, el turismo se ha convertido en un motor importante de desarrollo económico debido a lo que se ha dado en denominar el efecto multiplicador del gasto turístico, que ha sido ampliamente estudiado desde un



punto de vista macroeconómico. De hecho, se puede constatar que aquellas zonas que han optado por una especialización y desarrollo de esta actividad presentan un elevado nivel de renta por habitante. Sin duda, este efecto multiplicador, unido a la generación relativamente sencilla de divisas con las que hacer frente a los déficits comerciales de las balanzas de pagos, impulsó a numerosos países a arbitrar una serie de medidas para que se produjese un despegue de esta actividad, principalmente a partir de la Segunda Guerra Mundial. España no fue ajena a esta tendencia y, de hecho, se muestran claros signos de voluntad política a principios de la década de los años cincuenta con la creación del Ministerio de Información y Turismo.

Esta fuerte voluntad política, unida a los abundantes recursos turísticos de los que dispone España, provocan que en la segunda mitad del siglo XX el turismo constituya una actividad estratégica y fundamental de la economía española, afirmación que se asienta sobre los tres pilares siguientes: la importante contribución del turismo al PIB, la abundante contribución al nivel de empleo y el haberse convertido en el soporte básico de la balanza de pagos.

Los servicios que ofrecemos son novedosos, no por la prestación del servicio sino por el lugar de prestación de los mismos. La comodidad de poder disfrutar de estos servicios a pie de playa es la principal ventaja sobre los ya existentes. En este sentido podemos señalar que existen en España algunos municipios que ya ofrecen dichos servicios como puede ser el municipio de Fuengirola, El Vendrell. Estos dos municipios iniciaron la actividad en 2012 y debido a la crisis económica no sabemos si van a seguir ofertando dichos servicios.

Análisis del Sector Turístico

§ Estudio del Sector Turístico a nivel mundial

Fruto del contexto económico internacional, la evolución de los flujos turísticos también ha evidenciado en los últimos años una pérdida de intensidad en su crecimiento. Las llegadas de turistas internacionales en el año 2010 vuelven a recuperar la senda del crecimiento, con una intensidad notable a nivel mundial y una diferenciación del crecimiento por lo que a las zonas geográficas se refiere. Mientras que en los años 2008 y 2009 donde se produce una importante contracción de la demanda turística, las previsiones para final del 2010 y 2011 apuntan una clara recuperación mundial de las llegadas de turistas, con crecimientos en torno al 4-6% en los dos años. Esta recuperación del crecimiento se apoya en los destinos fuera de Europa, en tanto que sobre los destinos del viejo continente todavía se albergan dudas sobre su plena recuperación.

En el caso de Europa, el año 2010, que ha mostrado signos claros de recuperación en los flujos turísticos internacionales, ha visto cómo se atenúa esta tendencia por el problema que en la primera mitad de año plantearon las cenizas del volcán islandés Eyjafjalla. Esto, unido a la desigual y tenue recuperación económica que han evidenciado las economías europeas, no han permitido elevar el crecimiento de las llegadas de turistas a Europa más allá del

3%, tasa de variación más baja del conjunto de las grandes zonas de destinos turísticos y muy lejos de las zonas de mayor de crecimiento como son Asia – Pacífico y Oriente Medio.

§ Estudio del Sector Turístico a nivel nacional

En España, pese a la crisis económica que esta atravesando el país, el sector turístico muestra cifras muy esperanzadoras en el año 2011, con crecimientos cercanos al 8,5% interanual.

Este crecimiento viene condicionado por la contracción sufrida por el sector en los años 2009 y 2010 y por la crisis políticas y sociales que han afectado al norte de África en el año 2011. Las revoluciones en los países del norte de África han tenido como consecuencia un transvase de turistas que visitaban estos países hacia destinos más seguros, entre ellos España.

En las siguientes tablas podemos observar esta evolución.

Tabla 1: Turistas en frontera 2011

	Total	% Vertical	Tasa de Variación Interanual
Total	56.694.298	100%	7,6
Andalucía	7.884.875	13,90%	6
Aragón	311.833	0,60%	-5,9
Asturias (Pr. de)	199.135	0,40%	10,5
Baleares (Illes)	10.099.465	17,80%	9,8
Canarias	10.187.690	18%	18,3
Cantabria	305.163	0,50%	9,7
Castilla - La Mancha	153.088	0,30%	0,6
Castilla y León	1.081.162	1,90%	9,5
Cataluña	13.767.684	24,30%	4,7
C. Valenciana	5.383.340	9,50%	7,2
Extremadura	180.585	0,30%	-3,8
Galicia	685.022	1,20%	-0,5
Madrid (C. de)	4.606.471	8,10%	-0,6
Murcia (Región de)	645.439	1,10%	-4,6
Navarra (C. Foral de)	187.257	0,30%	6,8
País Vasco	970.181	1,70%	7,4
Rioja (La)	45.907	0,10%	-13,4

Fuente: instituto de estudios turísticos

En la tabla 1 podemos observar que el año 2011 muestra un claro crecimiento a nivel nacional, en concreto el 7,6%. Canarias es la región más beneficiada y los datos de este crecimiento del 18,3% se puede explicar por las revueltas en los países del Magreb. Las regiones costeras son las que más han crecido con respecto al 2010.

Tabla2: Turistas extranjeros por comunidades autónomas

	ESPAÑA	Andalucía	Balears	Canarias	Cataluña	C. Valenciana	Madrid	Otras
2004	52.429.832	7.967.170	9.546.218	9.593.785	12.498.225	4.880.765	3.243.928	4.699.741
2005	55.913.778	8.351.628	9.657.516	9.441.572	14.028.633	5.401.709	3.419.443	5.613.278
2006	58.004.462	7.975.629	9.922.447	9.606.424	15.117.086	5.577.615	4.023.739	5.781.521
2007	58.665.504	8.429.556	9.956.426	9.454.984	15.233.723	5.713.180	4.426.842	5.450.793
2008	57.192.014	7.975.202	10.020.782	9.356.641	14.344.334	5.713.312	4.615.616	5.166.128
2009	52.177.640	7.465.415	9.024.439	8.207.486	12.704.584	5.096.340	4.819.356	4.860.021
2010	52.676.973	7.440.871	9.201.823	8.611.805	13.154.528	5.021.392	4.632.253	4.614.300
2011	56.688.524	7.880.259	10.099.458	10.187.650	13.768.644	5.382.357	4.605.771	4.764.385

Fuente: instituto de estudios turísticos

Como podemos observar la Comunidad Valenciana en el año 2011 presenta un claro crecimiento cercano a la media del país, recuperando la senda alcista de años anteriores a la crisis.

Tabla 3: Variación % turistas extranjeros por comunidades

	ESPAÑA	Andalucía	Balears (Illes)	Canarias	Cataluña	C. Valenciana	Madrid (C. de)	Resto de Ccaa
2004	3,1	0,6	2,3	-3,8	9,9	1,2	10,2	4,6
2005	6,6	4,8	1,2	-1,6	12,2	10,7	5,4	19,4
2006	3,7	-4,5	2,7	1,7	7,8	3,3	17,7	3
2007	1,1	5,7	0,3	-1,6	0,8	2,4	10	-5,7
2008	-2,5	-5,4	0,6	-1	-5,8	0	4,3	-5,2
2009	-8,8	-6,4	-9,9	-12,3	-11,4	-10,8	4,4	-5,9
2010	1	-0,3	2	4,9	3,5	-1,5	-3,9	-5,1
2011	7,6	5,9	9,8	18,3	4,7	7,2	-0,6	3,3

Fuente: instituto de estudios turísticos

En la tabla 3 observamos que a nivel nacional, tras el descenso del año 2008 y más significativamente del año 2009, se ha experimentado una mejoría en los años 2010 y espacialmente en el 2011 donde el crecimiento es importante. A nivel de la Comunidad Valenciana los peores años fueron el 2009 y el 2010 recuperando el crecimiento con vigor en el año 2011.

Tabla 4: Turistas extranjeros comunidad valenciana.

C. Valenciana								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total	4.880.765	5.401.709	5.577.615	5.713.180	5.713.312	5.096.340	5.021.392	5.382.357
Enero	239.203	269.037	267.715	279.521	286.001	220.424	214.899	257.002
Febrero	263.151	264.699	277.120	306.922	325.864	244.348	251.933	241.328
Marzo	308.687	401.846	374.683	407.090	482.136	316.059	334.913	326.090
Abril	416.612	420.542	489.100	468.575	486.373	461.741	373.656	472.278
Mayo	447.643	533.961	527.731	520.488	562.617	498.352	472.435	498.658
Junio	441.534	514.543	525.304	547.771	567.948	487.243	526.578	535.594
Julio	624.632	712.357	735.828	761.433	710.686	708.327	711.255	741.274
Agosto	600.843	618.866	674.025	723.258	716.762	682.290	673.548	736.996
Septiembre	503.809	585.889	580.874	600.941	591.656	518.388	524.938	557.830
Octubre	461.607	491.723	507.437	480.102	491.502	478.305	471.582	521.681
Noviembre	278.521	292.177	313.156	310.612	250.231	248.837	250.404	266.837
Diciembre	294.523	296.070	304.642	306.466	241.537	232.027	215.251	226.790

En la tabla 4 observamos que en el periodo 2004-2008 el crecimiento de los turistas en la Comunidad valenciana fue progresivo alcanzando su mejor cifra en el año 2008. Este periodo viene marcado por un entorno internacional favorable. En el año 2009 la caída es muy significativa volviendo a cifras anteriores a 2005, estas cifras viene claramente marcadas por la crisis económica sufrida en la eurozona. El año 2010 repite casi las mismas cifras que el 2009 ya que el entorno económico europeo sigue siendo el mismo. La clara mejoría del año 2011 puede deberse a el desplazamiento de turistas de las zonas en conflicto hacia destinos mas estables y seguros, como puede ser nuestro país.

- Movimiento de turistas españoles (Instituto de estudios turístico informe año 2010)

Según Familitur, en 2010, los residentes en España han realizado 162,2 millones de viajes, cifra un 5,5% inferior a 2009. El 91,6% fueron viajes dentro de España, mientras que el 8,4% restante acudió al extranjero. De su evolución destaca una caída, del 6,1%, en los viajes internos y un crecimiento, del 6,5%, en los viajes al extranjero.

La estancia media se situó 4,3 noches en el caso del turismo interno.

Andalucía, Cataluña, Castilla y León y la Comunidad Valenciana recibieron algo más de la mitad de los viajes internos de los residentes en España. Todas ellas mostraron descensos interanuales a excepción de Castilla y León.

El ocio se situó como motivo principal de los desplazamientos internos, aglutinando el 53,9% de los viajes de 2010. Le siguieron en importancia los viajes realizados para visitar a familiares o amigos y el trabajo, con pesos respectivos del 27,1% y del 11,8%.



El reparto según tipo de alojamiento revela que la gran mayoría se decantó por la vivienda de familiares o amigos, que congregó el 36,2% de los viajes realizados. A más distancia se situaron los viajes a la vivienda propia (29%) y a establecimientos hoteleros (17,8%).

El grado de satisfacción de los viajes internos es muy elevado: 8,6 puntos sobre 10, una décima inferior al año anterior.

Respecto a la fidelidad, el 89% de los viajes se realizaron a lugares ya visitados anteriormente

Agosto fue el mes donde se realizaron más viajes de vacaciones de verano (el 53,9% del total). Le siguió en importancia julio, con el 23,1% y septiembre, con el 16,2%.



CAPÍTULO 5

ANÁLISIS

ESTRATÉGICO



5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1.Introducción.

En el análisis estratégico se estudia los factores que rodean a la empresa y constituyen su entorno y se analiza la manera en la que esos factores influyen en la empresa.

Para analizar el entorno se usa el **análisis PEST** que considera el estudio de una serie de factores:

Factores Políticos: Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales.

Factores Económicos: Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

Factores Socioculturales: Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional.

Factores Tecnológicos: Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Para el análisis del microentorno utilizaremos las 5 fuerzas de Porter. Según el economista, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Las 5 Fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes.
2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
4. Amenaza de productos sustitutivos.
5. Rivalidad entre competidores.

Por último se realizará el análisis de la competencia para conocer su funcionamiento, servicios que ofrecen, ubicación geográfica, precios y demás características que pueden afectar a nuestro negocio a la hora de competir con ellos.



5.2. Análisis del macroentorno: Pest.

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el estado en el que se encuentra un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio. (Dalmau Porta, J.I., 2006)

Factor político

La normativa que nos afecta está relacionada con la prestación de servicios en la playa y el desarrollo de actividades en las mismas. Repasaremos la legislación del sector turístico que afecte a nuestras actividades.

Ley de costas: utilización del dominio público marítimo-terrestre

Uso general y usos especiales

“El demanio litoral ha de permanecer destinado al uso público y se han de evitar privatizaciones, usos o destinos que lo aparten de este fin”.

Uso común general, la Ley lo configura como la regla general y lo califica como “libre, público y gratuito”, caracterizándolo por ser acorde con la naturaleza del D.P.m-t, por no requerir obras ni instalaciones de ningún tipo y debe realizarse de acuerdo con las leyes y reglamentos o normas aprobadas conforme a la Ley de Costas. (Art. 31 LC)

Uso especial: concurrencia de circunstancias singulares de intensidad, rentabilidad y peligrosidad que colocan al usuario en una situación distinta a la del resto del público, pero que no excluye el uso de los demás. Se incluyen también las ocupaciones del demanio con instalaciones desmontables o con bienes muebles. (Art. 32)

Uso privativo significa la ocupación de una parte del D.P.m-t, excluyéndola de la utilización por los demás. (Art. 32)

CARACTERÍSTICAS DE LOS USOS NO GENERALES

Exigencia de título.

- Excluida la usucapión de derechos sobre el demanio.
- Todos los espacios costeros, en principio, pueden ser objeto de un uso no general. Pero la vocación natural de los espacios costeros es su uso general, común, natural, libre y gratuito y, por ello, la Administración ha de procurar que los usos limitativos o excluyentes de esa posibilidad de utilización general sean los menos posibles y que ocupen estrictamente la extensión imprescindible del demanio.
- En cuanto a las actividades posibles, artículo 32.1 de la Ley: Únicamente se podrá permitir la ocupación del D.P.m-t para aquellas actividades o



instalaciones que por su naturaleza no puedan tener otra ubicación. La Ley de costas excluye del D.P.m-t las mismas utilizaciones que se excluyen de la servidumbre de protección (art. 25 Ley).

EFFECTOS DEL TÍTULO HABILITANTE

- El título otorga el derecho de uso y aprovechamiento del bien demanial concreto.
- El otorgamiento del título no afectará ni a la titularidad del demanio ni a las facultades demaniales. La Administración “conserva en todo momento las facultades de tutela y policía sobre el dominio público afectado”, lo que conllevará para el usuario la obligación de informar a aquélla de las incidencias que se produzcan en relación con los bienes demaniales y de cumplir las instrucciones que se dicten.
- Los efectos materiales del título, cuando el usuario es un particular, se concretan en la ocupación del D.P. a través de la realización de la instalación, la ejecución y explotación de la obra o simplemente a través del desarrollo de actividad intensa, peligrosa o rentable.
- Sólo el uso común, natural, libre y gratuito es susceptible de ser ejercido sin título habilitante alguno. Los otros requieren imperativamente la tenencia del correspondiente título, de lo contrario, se estará cometiendo una infracción administrativa tipificada por la Ley de Costas.

Títulos:

TIPOS DE TÍTULO: 3. LA AUTORIZACIÓN.

Figura a la que están sujetas las actividades en las que, aún sin requerir obras o instalaciones de ningún tipo, concurren circunstancias especiales de intensidad, peligrosidad o rentabilidad, y asimismo la ocupación del dominio público marítimo-terrestre con instalaciones desmontables o con bienes muebles. Las autorizaciones se otorgan con carácter personal e intransferible intervivos y no se inscriben en el Registro de la Propiedad. Su plazo de vencimiento vendrá determinado en el propio título y, en principio no podrá exceder de un año.

TIPOS DE TÍTULO: 4. LA CONCESIÓN:

Posibilita la ocupación de bienes de d.p.m-t con obras o instalaciones no desmontables. Ha de otorgarla la Administración del Estado. El plazo de vigencia del título será el que éste establezca, sin que en ningún caso pueda exceder de 30 años. Las concesiones no serán transmisibles por actos intervivos. En caso de fallecimiento del concesionario, sus causahabientes, a título de herencia o legado, podrán subrogarse en los derechos y obligaciones de aquél en el plazo de un año. Transcurrido dicho plazo sin manifestación alguna por parte del interesado, se entiende que renuncian a la concesión. Las concesiones son inscribibles en el Registro de la Propiedad.

El art. 19 de la Ley de Costas de 26 de abril de 1969 establecía que en las playas en que se produjera o previese gran concurrencia humana se formularía por el



Departamento ministerial un plan de ordenación general. La competencia para la elaboración y aprobación de este plan era de la Administración del Estado, aunque se oía la opinión de los municipios afectados.

En la actualidad, tras la descentralización territorial establecida en la Constitución Española, la propia Ley de Costas (Ley 22/1988, de 28 de julio) en su art. 114, reconoce que la ordenación territorial y del litoral y el urbanismo son competencias de las Comunidades Autónomas; las competencias urbanísticas de los municipios se reconocen en la Ley de Régimen Local (art. 25) y en la legislación del suelo.

Pero, aún así, el interés público de conservación del demanio marítimo-terrestre es tan fuerte que la Administración del Estado aunque no le corresponda llevar a cabo una verdadera ordenación, ya que esto es competencia autonómica y municipal, en función de la necesidad de garantizar el principio de igualdad de todos los españoles a disfrutar del medio ambiente (art. 14 y 45 de la Constitución), legitima al Estado para que establezca unas pautas o criterios de planeamiento, que han de ser respetados a la hora de delimitar los usos y aprovechamientos de las playas.

El Tribunal Supremo hace muchos años que reitera la tesis que no existe división entre términos municipales y terrenos de dominio público, de modo que la zona marítimo terrestre se encuentra dentro de la esfera de atribuciones del Ayuntamiento.

La Ley de Costas, siguiendo cierta tradición legislativa en nuestro Derecho, de atribuir competencias sobre las playas a los municipios costeros, por entender quizás que las actividades que en esos espacios se desarrollan, forman parte del círculo de intereses que les son propios, señala entre las competencias posibles de los municipios las de:

- “mantener las playas y lugares públicos de baño en las debidas condiciones de limpieza, higiene y salubridad, así como vigilar la observancia de las normas e instrucciones dictadas por la Administración del Estado sobre salvamento y seguridad de las vidas humanas “ (art. 115,d de la Ley y 208,d del Reglamento).

- **“explotar, en su caso, los servicios de temporada que puedan establecerse en las playas por cualquiera de las formas de gestión directa o indirecta previstas en la Legislación de Régimen Local”.** (Art. 115,c, Ley de costas y 208,c del Reglamento).

En cuanto a estos servicios de temporada, su explotación habrá de ajustarse “en todo caso, a lo dispuesto en la legislación autonómica, incluida, naturalmente, la de régimen local “(STC 149/1991).

Cada ayuntamiento y comunidad autónoma regula la prestación de estos servicios en la playa. Lo más común, es que los ayuntamientos regulen estas actividades mediante reglamentos municipales.



Normativa ludotecas

Las ludotecas, junto al plano del local y sus características, se les pide comprobar el aforo, es decir, la relación entre personas -- en este caso niños-- y espacio (con un mínimo de una persona por cada 3 m); la presencia de un botiquín y el detalle de su contenido; la dotación de aseos; la presencia de extintores y la necesidad de una segunda puerta de emergencia si se pretende acoger a más de cien personas.

En nuestro caso a ser al aire libre muchos de estos requisitos no serían necesarios.

En cuanto a la titulación de los responsables, al tratarse de un espacio de ocio y no de educación, ésta no se requiere.

Este factor Político influye sobre nuestro negocio a la hora de pedir todos los permisos para poder desarrollar la actividad. Habrá que estar atento a la normativa de costas y a su posible variación durante la vida del servicio.

Factor económico

Ciclo económico:

Cuando se toman decisiones importantes de inversión se convierte en fundamental a tener en cuenta el ciclo en el que se encuentra la económica. Esto es cierto para las empresas y particulares, ya que puede ayudarles a posicionarse para aprovechar movimientos en mayor medida en la economía. Medir el tiempo del ciclo puede reducir drásticamente el riesgo de inversión y en la áspera situación económica esto se convierte en vital. En primer lugar vamos a empezar por revisar las características del estándar de cuatro años del ciclo económico.

La crisis económica que se inició en el 2007 en el sector financiero de EEUU y que se trasladó a Europa en los años siguientes está siendo más intensa y profunda de lo que se esperaba. Es la primera crisis que afecta a España desde que entró a formar parte en la UEM y, por lo tanto, surgió en una situación en la que la batería de instrumentos de política económica se había reducido significativamente, ya que la competencia en política monetaria la tiene el BCE. Durante los diez primeros años de participación en la UEM, la economía española había acumulado desequilibrios macroeconómicos y financieros significativos en determinadas áreas (mercado inmobiliario, exceso de endeudamiento y pérdida de competitividad), todas ellas estrechamente interrelacionadas, que obviamente representaban factores de vulnerabilidad pero, en otros ámbitos, arrojaba fundamentos aparentemente más sólidos (como en el caso de la situación presupuestaria y del mercado laboral), que le podrían proporcionar elementos de resistencia.

En este contexto, la recesión que vive la economía española desde 2008 es más intensa que las registradas a mediados de los setenta y principios de los



noventa del siglo pasado, con un ajuste muy acusado en la demanda interna, que se ve parcialmente compensada por una aportación positiva de la demanda exterior neta al crecimiento del PIB. Por el lado de la oferta, la recesión se está dejando sentir con virulencia en el sector de la construcción, pero también afecta de manera severa a la actividad industrial. Las pérdidas en términos de empleo están duplicando a lo observado en otros periodos recesivos anteriores.

Un aspecto central de la crisis son las dificultades que muestra la economía española para su recuperación, superiores a las que afrontan otros países europeos o a las registradas en España en anteriores fases cíclicas. El empleo sigue empeorando trimestre tras trimestre y el nivel de producción sigue sin recuperarse. Como contrapartida, el déficit exterior ha experimentado una drástica corrección.

En los últimos meses a la crisis de deuda soberana se ha unido la crisis del sistema financiero español. En España las antiguas cajas de ahorros asumieron demasiados riesgos en algunas de sus operaciones, principalmente en el sector inmobiliario y en los macroyectos de algunas comunidades autónomas. Las cajas estaban muy politizadas y sus inversiones no se regían por unos criterios de rentabilidad, riesgo etc sino por contentar al político de turno. Estas decisiones nos han llevado a pedir un rescate financiero a la UE para poder sanear el sistema financiero español.

Para poder salir de esta crisis hay que corregir los desequilibrios creados durante todos estos años. El ajuste del sector inmobiliario continúa y el desapalancamiento financiero de empresas y familias avanza, aunque lentamente, en un entorno financiero severamente afectado por la crisis de la deuda soberana, que refleja, entre otras cosas, fallos en el diseño institucional inicial de la UEM. Desde la UE nos piden que corriamos los desequilibrios y que atajemos el déficit público, con unos plazos severos que están obligando al gobierno a tomar medidas de recorte de gasto y subida de impuestos. Medidas que pueden llegar a profundizar aun más esta crisis ya que pueden lastrar el consumo interno, ya altamente deteriorado.

La experiencia de la economía española a lo largo de los últimos cuatro años permite extraer algunas lecciones en relación con el sector exterior, el mercado inmobiliario, la política fiscal y el mercado de trabajo. El déficit exterior es una variable de importancia singular en una unión monetaria. Los acontecimientos de los últimos años muestran que la acumulación de déficit excesivos termina siendo sancionada por los mercados financieros que, bajo determinadas circunstancias, pueden repercutir en el riesgo país y, por esta vía, obstaculizar la financiación de los déficits. Especialmente si esos déficits exteriores han sido, en gran parte, la consecuencia de un fuerte incremento del endeudamiento del sector privado orientado fundamentalmente a la inversión residencial, que ha convivido con unas persistentes pérdidas de competitividad frente al exterior. Para sortear los límites que impone la pertenencia a una unión monetaria habría sido necesario durante la etapa expansiva evitar un empeoramiento tan intenso del déficit exterior, instrumentado una política fiscal más restrictiva y una mayor liberalización en los mercados de bienes y factores que hubiera reducido las presiones de demanda y permitido un ajuste más intenso de costes y precios.



En las circunstancias actuales es necesaria una mejora competitiva sustancial que acelere e intensifique la reacción de la economía. Los ajustes graduales y modestos pueden ser insuficientes y existe el riesgo de que conduzcan a una senda de crecimiento persistentemente inferior al potencial.

Por su parte, se ha comprobado que la fuerte volatilidad de la inversión residencial y de los precios de la vivienda puede generar, bajo determinadas circunstancias, implicaciones cíclicas muy negativas, por lo que, para mantener un grado adecuado de estabilidad macroeconómica, es necesario realizar un seguimiento estricto de la evolución del mercado inmobiliario y de los recursos reales y financieros que se dedican a la inversión en vivienda, y utilizar los instrumentos disponibles al alcance de las autoridades para limitar la dinámica expansiva del ciclo residencial. El caso español muestra, además, las dificultades para digerir los procesos de apalancamiento de empresas y familias, fuertemente ligados a las actividades inmobiliarias, lo que, a su vez, tiene efectos negativos sobre los balances bancarios y, en general, sobre las condiciones de financiación en las que la economía debe desenvolverse.

En el caso de las finanzas públicas, la experiencia de estos últimos años ha desvelado, de una parte, la dificultad que comporta determinar con precisión su situación subyacente (en parte, como consecuencia del insuficiente instrumental analítico, pero también por la influencia de consideraciones de economía política) y, de otra, el fallo en los mecanismos institucionales de seguimiento y supervisión tanto a nivel europeo como a nivel nacional. Y ello a pesar de que, en ambos casos, se diseñaron mecanismos para constituir colchones fiscales en épocas de bonanza que facilitarían la instrumentación de políticas presupuestarias contracíclicas en fases recesivas. Los cambios en los marcos fiscales que se han adoptado en España en los últimos meses y las modificaciones al Pacto de Estabilidad y Crecimiento que se están instrumentando en Europa corregirán estas disfunciones. En todo caso, la aplicación de políticas fiscales que vayan más allá del funcionamiento de los estabilizadores automáticos pueden terminar provocando efectos adversos, como ha ocurrido en estos últimos años, y el esfuerzo para doblegar una trayectoria fiscal negativa requiere un esfuerzo presupuestario de gran magnitud, tanto mayor cuanto más débiles sean las bases de crecimiento.

Por último, el mercado de trabajo ha respondido con inusitada intensidad a las perturbaciones que han afectado a la economía española en los últimos cuatro años. El dinamismo del empleo en los años de bonanza, al hilo de la realimentación de la expansión de la construcción con la inmigración, había llevado a sobrevalorar la mejora en los fundamentos que subyacían al funcionamiento del mercado de trabajo y en su capacidad de ajuste frente a las perturbaciones, y, en consecuencia, a infraestimar el potencial que podía desempeñar como factor amplificador de los efectos de la crisis inmobiliaria, primero, y de su extensión al resto de la economía, después. Como consecuencia de todo ello, el desempleo estructural ha alcanzado cotas muy elevadas y costará mucho absorberlo en los próximos años, a menos que se introduzcan medidas que doten de mayor flexibilidad a la economía, de manera que se facilite la reasignación sectorial de los recursos excedentarios.



En suma, la economía española se enfrenta a una tarea extremadamente compleja que exige, junto a medidas decididas en el ámbito europeo para avanzar en la reforma del marco institucional de la Unión Monetaria y en el diseño de los mecanismos de gestión de crisis, el cumplimiento de los ineludibles compromisos de consolidación fiscal y la introducción de reformas ambiciosas en diversos frentes. Esto permitiría, por un lado, recuperar la confianza y mejorar las perspectivas de crecimiento económico y, por otro, acelerar el ajuste económico, haciendo que este discurra más a través de la variación de precios y costes, y minimizando su impacto en empleo y actividad. El prolongado período de expansión vivido hasta 2007, la severidad de la crisis y las dificultades para lograr la reactivación de la economía han dejado algunas lecciones que alertan, en particular, sobre la necesidad de evitar la complacencia en la gestión de la política económica en las etapas de auge y sobre la urgencia de adaptar en España la estructura de los mercados de bienes y factores y el comportamiento de los agentes a los requisitos que impone la pertenencia a una unión monetaria. [ELOÍSA ORTEGA Y JUAN PEÑALOSA: Claves de la crisis económica española y retos para crecer en la UEM.]

- A nivel mundial

En el último tramo de 2011 el panorama económico mundial empeoró y los riesgos se agudizaron de forma acusada, especialmente por el agravamiento de la crisis de en la zona euro, que agravó las fragilidades financieras en otras partes del mundo. En el conjunto de la OCDE el PIB registró una fuerte desaceleración, desde el 0,6% (tasa intertrimestral no anualizada) del tercer trimestre al 0,1% en el cuarto trimestre, con un comportamiento muy dispar desde un fortalecimiento de la actividad en Estados Unidos a una moderada contracción en la zona euro y un descenso mayor en Japón, tras la fuerte recuperación del tercer trimestre al reducirse los efectos del terremoto. La ralentización de la actividad a nivel global llevó al Fondo Monetario Internacional a rebajar sus previsiones económicas a finales de enero. Así, este organismo prevé que el crecimiento mundial se desacelere desde el 3,8% de 2011 al 3,3% en 2012 y vuelva a recuperarse hasta el 3,9% en 2013, cifras inferiores en siete y seis décimas, respectivamente, a sus proyecciones del pasado septiembre. En las economías avanzadas se espera un ritmo moderado, del 1,2% en el año actual y del 1,9% en el próximo, mientras que en las economías emergentes el crecimiento se mantendrá relativamente vigoroso, con un aumento del 5,4% en 2012 y del 5,9% en 2013, aunque estas tasas implican que proseguirá la desaceleración respecto al 7,3% alcanzado por dichas economías en 2010 y al 6,2% de 2011. La moderación de la actividad mundial tendrá una repercusión importante en el incremento del comercio mundial, que pasará del 6,9% en 2011 al 3,8% en 2012, esperándose una recuperación del 5,4% en 2013. Estas previsiones siguen revisándose debido al deterioro de la economía global afectada por la crisis europea.

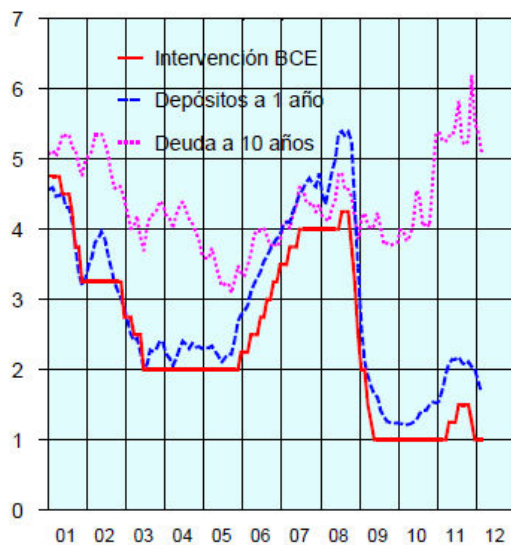
Tipos de interés

La política monetaria se mantiene muy expansiva en los primeros meses de 2012. En los primeros meses de 2012, los principales bancos centrales del mundo mantenían políticas monetarias muy expansivas a través de tipos de interés

oficiales en mínimos históricos y de medidas no convencionales de oferta ilimitada de liquidez al sistema bancario, como es el caso ya señalado del Banco Central Europeo. En algunos casos (Banco de Inglaterra y Banco de Japón), además, los programas de compras de activos se han ampliado considerablemente como medida de estímulo económico, y, en otros, las autoridades monetarias han anunciado que mantendrán los tipos de interés en niveles excepcionalmente bajos por un periodo prolongado de tiempo (al menos hasta finales de 2014 en el caso de la Reserva Federal de Estados Unidos, que, por otra parte, no descarta adoptar medidas de estímulo adicionales a las ya puestas en marcha si la situación económica lo requiriese). Cabe señalar que, dentro de su programa, el BCE ha ido reduciendo sus compras tras la primera subasta a tres años celebrada en el pasado mes de diciembre.

Desde que en agosto de 2011 se reanudó este programa de compras de deuda, las compras acumuladas ascienden a unos 220 mil millones de euros. Estas compras se han paralizado y los mercados están pendientes de que el BCE reanude la compra de deuda y así alivie la situación complicada de los países periféricos de la UE.

Gráfica 4: Tipos de interés, medias mensuales



Fuente: BCE y BE

En el contexto de políticas monetarias expansivas y amplia oferta de liquidez por parte del BCE, los tipos de interés del mercado interbancario del área del euro han mantenido desde el pasado mes de noviembre una tendencia al descenso, más pronunciada desde el anuncio de las subastas trienales del BCE. El Euribor a doce meses, que había registrado una caída de 14 puntos básicos (pb) en el último trimestre de 2011, hasta cerrar el año en el 1,95%, descendió 33 pb en los dos primeros meses del año, situándose en el 1,62% el pasado 28 de febrero. Actualmente el Euribor se sitúa en 0,582%, continuando con el descenso iniciado en el año 2011.



Evolución de los precios

En el conjunto de la OCDE, el contexto de baja utilización de la capacidad productiva y debilidad de la demanda mantuvo la inflación contenida. Los precios de consumo aumentaron un 2,9% interanual en diciembre, dos décimas menos que el mes previo, debido, principalmente, a un avance más moderado de los precios energéticos, que se incrementaron un 8,1% interanual (11,6% en noviembre), la tasa más baja desde noviembre de 2010. Por su parte, los precios de los alimentos aumentaron un 4,4% interanual, tres décimas más que en noviembre. Si se excluyen ambos apartados, la inflación subyacente permaneció estable en el 2% interanual. Las presiones de los precios prosiguieron más elevadas en las economías emergentes, debido a las tensiones en su capacidad productiva por el mayor crecimiento, pero en numerosos casos, la inflación de estos países se ha frenado respecto a un año antes, por las políticas de estabilización y la moderación de su ritmo de actividad. El Fondo Monetario Internacional prevé que la inflación se reduzca en las economías avanzadas desde el 2,7% del 2011 al 1,3% en 2013 y que en las economías en desarrollo pase del 7,2% en 2011 al 5,5% en 2013.

Tasa de desempleo

La recaída en la recesión de la economía española ha provocado un fuerte aumento del paro en el arranque de este 2012. Según los datos de la Encuesta de Población Activa que ha publicado el INE, el total de personas sin trabajo ha subido en 365.900 personas entre enero y marzo, lo que ha dejado el total de desempleados en 5.639.500, un nuevo máximo histórico. Del lado del empleo, en este periodo se han destruido 374.300 puestos de trabajo, con lo que el total de ocupados baja a 17.433.200, tres millones y medio menos que en 2007.

Tanto para el empleo como para el paro, este trimestre es el peor desde el inicio de 2009, periodo en que España atravesaba la peor fase de la Gran Recesión. Además, el persistente deterioro del mercado laboral también ha elevado la tasa de paro al 24,44%, con lo que roza el récord de 1994, cuando llegó al 24,55%.

Además, con vistas al futuro, las previsiones estiman que el deterioro del mercado laboral se prolongue durante algún tiempo, sobre todo teniendo en cuenta que el impacto de los nuevos ajustes aprobados para reducir el déficit y recortes apenas se han puesto en marcha. Este hecho se hace patente en que el empleo público, que registró su primer descenso en términos interanuales en la EPA del cuarto trimestre de 2011, mantiene su caída prácticamente en los mismos niveles que hace tres meses.

Para el Gobierno, en 2012 se destruirán un total de 630.000 puestos de trabajo a tiempo completo por el impacto de la recesión y los ajustes en el empleo. Con esta previsión, vaticinan que la tasa de paro, tras alcanzar sus niveles más altos en la primera mitad del año, cuando puede llegar a marcar un pico máximo del 25%, se moderará hasta el entorno del 24% a final del ejercicio. Sin embargo, el horizonte que dibujan los servicios de estudios privados es más pesimista, ya que

auguran que el desempleo seguirá subiendo también en 2013 y algunos, como AFI o Funcas, calculan que llegará a rebasar el 26%.

Por sexos, el descenso de la ocupación es casi tres veces mayor entre los varones (278.300 menos) que entre las mujeres (96.000 menos). Por el contrario, el aumento del paro afecta prácticamente por igual a varones y mujeres.

El total de asalariados con contrato indefinido baja en 138.400, mientras que el de asalariados con contrato temporal lo hace en 279.600. En este punto hay que recordar que aunque la reforma laboral entró en vigor a mediados de febrero, aún es pronto para tratar de evaluar su impacto.

Gráfica 5: Número de parados y tasa de paro



Fuente: INE/El país

El factor económico influye directamente sobre el desarrollo de nuestra actividad. La grave crisis económica en la que está inmersa España influye claramente sobre las decisiones de consumo de los consumidores. La incertidumbre sobre el futuro y las perspectivas negativas hacen que el consumo se retraiga. Este comportamiento puede afectar a nuestro negocio. Si cambiara la tendencia y se viera una recuperación, nuestro negocio se vería favorecido por el simple hecho de despejar incertidumbre y de la mejora de las perspectiva económica por parte de los consumidores.

Factor social

En la sociedad en la que vivimos, se le da cada vez más valor al bienestar. En este sentido destacamos que los ciudadanos valoran cada vez más a la hora de realizar sus vacaciones la tranquilidad, la calidad de sus vacaciones, los servicios que se les ofrecen y que les dan un plus a sus estancias vacacionales.



En la actualidad son muchos los ciudadanos que a causa de la crisis han cambiado sus preferencias en lo que al gasto se refiere y las vacaciones se han posicionado en un segundo plano.

Aún así, son muchos los que no renuncian a disfrutar de sus vacaciones viajando y han adaptado sus tipos de viajes eligiendo destinos más cercanos en los que poder viajar en coche y con estancias más cortas.

Estas nuevas tendencias marcadas por la crisis puede ser buena para nuestro negocio, ya que las familias españolas no renuncian a sus vacaciones sino que en lugar de realizar viajes a destinos lejanos, más caros, realizan viajes internos que les pueden resultar más económicos.

Factor tecnológico

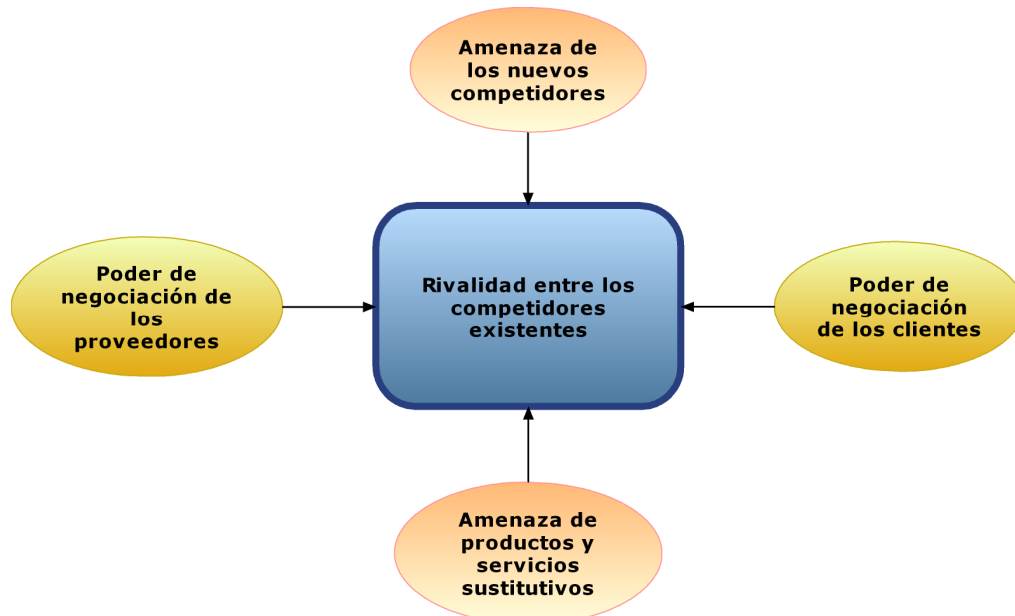
El factor tecnológico es clave en el sector turístico, un buen posicionamiento tecnológico y un buen uso de las nuevas tecnologías te puedan dar una ventaja significativa sobre tus competidores.

En nuestro negocio a pesar de ser un servicio turístico, el factor tecnológico no es tan determinante. La comercialización se realiza en la playa de manera tradicional, se pueden introducir elementos tecnológicos para su comercialización pero no es un factor determinante para la evolución del negocio.

5.3. Análisis del microentorno: las cinco fuerzas de Porter.

Porter (1990) plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, mediante la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. En el nivel sectorial o industrial, el poder colectivo del modelo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Según Porter, la competitividad no se hereda ni depende de la coyuntura económica, sino que reposa en la capacidad de la industria para alcanzar niveles elevados de productividad, haciendo un uso eficiente de los recursos e innovando de manera permanente. Este modelo permite, por lo tanto, definir la competitividad de grupos de empresas determinados con el estudio de factores microeconómicos, convirtiéndose en importante base para el diagnóstico y definición de estrategias para el sector en cuestión.

Grafica 6: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: DALMAU PORTA, J.I. (2006). Estrategia y Política de Empresa, una introducción.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva radica, entonces, en poder relacionar a una empresa o un grupo de ellas con su entorno, lo cual involucra elementos y fuerzas sociales y económicas que van más allá de los límites de la empresa. De manera que la finalidad de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas cinco fuerzas o cambiarlas a su favor. De las cinco fuerzas fundamentales que influyen en su estrategia competitiva propuestas por Porter, cuatro – el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de los productos sustitutos – se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia o rivalidad en la industria.

En los servicios turísticos informales las cinco fuerzas de Porter se ven alteradas por los rasgos comunes que caracterizan este fenómeno. Para los efectos de la presente investigación, estas fuerzas pueden esbozarse así:

1. Amenaza de nuevos competidores.

Cuando un competidor accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas ideas y capacidades y, sobretudo, el objetivo de conseguir una cierta cuota de mercado.

La gravedad de la amenaza que se produzca una nueva entrada en el sector depende fundamentalmente de los obstáculos existentes y de cómo reaccionen los actuales competidores. Si éstos son grandes, y la reacción esperada es muy activa, la lógica indica que la amenaza de que entre un nuevo competidor en el sector será pequeña.



Para este proyecto las barreras de entrada están relacionadas con las autorizaciones administrativas para poder prestar el servicio. Al moverse por concesión administrativa, la propia administración limitara la entrada de nuevos competidores.

A priori la única barrera de entrada que podemos encontrar es esta, pero que es de gran importancia al limitar la competencia en una zona geográfica concreta (playa donde se presta el servicio).

2. El poder de negociación de los proveedores.

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Vamos a pasar a realizar el análisis del poder de los proveedores sobre la empresa, los productos que necesitaremos se refieren esencialmente para el servicio de catering, biblioteca, masajes, en definitiva productos generalistas con una gran cantidad de proveedores en el mercado.

Concentración del sector del proveedor. Existe un número considerable de proveedores para los distintos productos ofrecidos, lo que nos garantiza un servicio de distribución de todos los productos necesarios para la puesta en funcionamiento de la empresa.

Existencia de sustitutos. En nuestro caso, podemos encontrar un gran número de empresas en el sector de la distribución de alimentos, bebidas, libros, cremas y otros enseres necesarios para el desarrollo de nuestro negocio, por lo cual tenemos la posibilidad de cambiar de proveedor sin demasiadas complicaciones.

3. El poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es un aspecto muy importante a tener en cuenta en este análisis porque en definitiva es de ellos de quien depende el éxito o no de nuestro negocio.

Los clientes muchas veces pretenden conseguir unos precios lo más bajos posible, y lo podrán conseguir, en mayor o menor medida, en función del poder de negociación que tengan. A continuación citamos las variables más significativas.

Fragmentación del sector. Estamos ante un sector con muy pocos competidores, debido a lo novedoso del servicio y a la limitación en su prestación al regularse por concesión administrativa.



Sensibilidad de los clientes a las variaciones de precio. Los clientes son poco sensibles a la variación de precio ya que no encuentran servicios sustitutivos que satisfagan sus necesidades

4. La amenaza de productos sustitutos.

Uno de los servicios que podríamos considerarlo como sustitutivos en relación al ocio que ofrece, la ubicación y el tiempo desempeñado en consumir el servicio es el alquiler de patines de playa.

Este servicio es muy común en las playas españolas y el precio que ofrecen son:

½ hora	10
1 hora	18

Otro producto sustitutivo que podemos considerar son las ludotecas que existen en la ciudad.

No existe ningún lugar donde podamos consultar con exactitud el número de ludotecas que existen en valencia capital. Después de una búsqueda en Internet podemos asegurar que existen más de 100 ludotecas en la capital. En el entorno que prestamos nuestros servicios existen más de 5 entre las que destacamos la ludoteca Trotamundos.

Los precios que hemos recopilado van desde 2 €/hora a 4 €/hora por niño, dependiendo del día y de las distintas ludotecas.

El horario de muchas de ellas solo cubre la tarde y mas concretamente de 17:30 a 20:30. Los meses de agosto lo más normal es que cierren aunque siempre hay alguna excepción.

5. Rivalidad entre los competidores existentes

Esta fuerza de Porter es muy importante puesto que nos permite conseguir conclusiones sobre la intensidad competitiva del sector y como nos afectan las distintas acciones que pueden llevar a cabo las empresas con el fin de aumentar sus cuotas de mercado y con ello maximizar los beneficios, tales como pueden ser las guerras de precios, promociones, las campañas publicitarias agresivas, etc.

5.4. Análisis de la demanda.

La demanda es la cualificación de la necesidad real o psicológica de una población de compradores, con poder adquisitivo suficiente para obtener un determinado producto que satisfaga dicha necesidad



En la actualidad existen varios elementos que influyen en los modelos de consumo y a una relativa libertad de elección, que se concretan en múltiples conductas consumistas, fundamentalmente determinadas por los gustos, la edad, el lugar de residencia, la posición social, etc. En este sentido, aunque se han generalizado unas condiciones mínimas de vida para gran parte de la población, esta sociedad es menos homogénea en términos de consumo de lo que se puede pensar. El paquete básico de bienes deja de ser universal y asistimos a la diversificación de los modelos de consumo.

Entre los factores que determinan el consumo aparecen de forma creciente toda una serie de variados aspectos explicativos que van más allá de la variable ingresos que, en cualquier caso, sigue siendo la más discriminante. A ella se unen otras como el nivel de estudios, la situación del hogar (número de miembros, actividad de los mismos, etc.) o la situación familiar con respecto a las etapas del ciclo de vida (edades de los sustentadores, presencia de hijos, edad de éstos, etc.).

Si bien la renta es el factor que más diferencia a la hora de consumir, a partir de un determinado nivel de subsistencia, un incremento o descenso circunstancial de la renta hace que un tipo de personas consuma unos bienes u otros, en cantidad, calidad, marca, modelo, momento, etc. En la línea expuesta por Warnier (2002), la sociedad de consumo no conduce a la homogeneización sino a la diversificación.

En definitiva, a la hora de consumir entran en juego multitud de factores que enlazan con aspectos tales como la mentalidad del consumidor, su peculiar forma de actuar y con las motivaciones que, en cada momento, le llevan a realizar el acto del consumo. Si las personas son diferentes debido a sus rasgos idiosincrásicos propios, sus valores, actitudes y motivaciones, esto se tiene que ver reflejado en la diversidad de posturas en torno al consumo. De manera que, como bien apunta Arroyo (2001), podemos encontrar personas con tendencia a ser más calculadoras y otras más compulsivas a la hora de comprar; unas encontrarán placer en ir de compras, mientras otras no; algunas serán innovadoras, mientras que otras esperarán mucho tiempo antes de ir incorporando a sus consumos las tendencias más emergentes; etc.

Así podemos concluir que llegado a un nivel de renta el consumidor se decantara por consumir nuestro servicio si va a obtener más beneficios, bienestar, etc que el coste del mismo. En nivel de renta es importante ya que si no cubre sus necesidades básicas obviamente será imposible que consuma un servicio que no es de primera necesidad.

Según la ley de Engel, conforme aumentan los ingresos de un hogar, el porcentaje de los mismos que tendrá que utilizar para tener cubiertas sus necesidades más básicas son menores y se destina una mayor proporción a gastos en servicios (Becker, 1981). Por su parte, para la Hipótesis del Ciclo Vital (HCV), el individuo típico tiene una corriente de ingresos que se distribuye de forma distinta según el período de vida en el que se encuentre: es relativamente baja al principio



y al final de su vida, y alcanza sus máximos en los años de madurez, cuando mayor es su productividad.

La renta de la unidad familiar primero aumenta y después decrece al ir aumentando la edad de aquélla. El tamaño de la familia, es decir, el número de miembros de la unidad familiar, sigue el mismo esquema general de comportamiento, aunque más agudizado que el de la función de renta.

Las aportaciones posteriores han comprobado que el ciclo vital familiar es un factor discriminante del consumo y del gasto en diferentes tipos de bienes y servicios, aunque los cambios en el seno familiar, como el matrimonio, nacimiento de hijos, vejez, etc., lógicamente van a afectar al nivel de ingresos y de gastos que en cada fase del ciclo vital que tiene lugar en las familias.

Según un el estudio desarrollado por Bellante y Foster (1984), quienes consideran que variables como la edad de la esposa, el número de hijos con edad de 0 a 2 años y de 3 a 5 años, entre otras relacionadas con el ciclo vital familiar, son importantes para explicar las diferencias de gastos en servicios

De la revisión de estos trabajos se pueden establecer una serie de planteamientos:

La creación de la familia, el nacimiento del primer hijo, la jubilación, etc., son hechos que se producen a lo largo de la vida familiar y que provocan notables cambios en las necesidades de los hogares, repercutiendo en el gasto de bienes y servicios.

- En las familias de reciente creación y sin hijos, resulta más probable que predominen los gastos de alquiler de vivienda, hoteles y viajes y bebidas fuera del hogar.
- Las familias con hijos tenderán a aumentar los gastos en guarderías y servicios relacionados con el cuidado de los hijos (en el caso que sean de corta edad) como son los de educación y probablemente los relacionados con el esparcimiento y el ocio. Pero también, teniendo en cuenta que la presencia de hijos consumirá tiempo de los demás miembros del hogar, es posible que se produzca un aumento de los gastos en servicios ahorradores de tiempo, como son los domésticos.
- Finalmente, en la etapa correspondiente a la jubilación, parece lógico que se reduzcan los gastos en guarderías y educación, sin embargo, es probable que se incrementen los gastos en servicios médicos y los relacionados con el ocio al contar con mayor disponibilidad de tiempo libre.

Por lo que respecta a los trabajos nacionales revisados, destacan los de Deaton, Ruiz Castillo y Duncan (1989) y Mañas (1997a), que analizan la situación en España, llegando a obtener como principales resultados:

- En las familias en las que hay hijos de corta edad se tiende a contratar más servicios domésticos y de cuidado de hijos, reduciéndose la



utilización de servicios como hoteles y viajes y comidas y bebidas fuera del hogar.

- Las familias con hijos que han superado una cierta edad, presentan una mayor tendencia al consumo de servicios relacionados con el esparcimiento, la enseñanza, el transporte público, las comidas y bebidas fuera del hogar y el cuidado personal.
- Cuando llega la jubilación aparece un importante retroceso en la frecuencia de uso de la mayoría de los servicios, siendo más intenso conforme aumenta la edad, y muy concretamente en el transporte privado, esparcimiento y cultura y enseñanza.

Para tomar contacto con el mercado y hacernos una idea de las necesidades y expectativas de los futuros clientes realizaremos una encuesta sobre el servicio y su posible demanda. Ver anexo 1.

Nuestra encuesta está dirigida a todo tipo de público, porque son servicios que puede demandar cualquier persona, independientemente de su situación y nivel social,

Llegar a la conclusión que nuestros servicios satisfacen las expectativas y requisitos del cliente, así como darnos a conocer.

El resultado de la encuesta constata que los servicios que ofrecemos resultan interesantes de cara al cliente. Observamos que el precio dispuesto a pagar ronda los 5 euros en el caso de la ludoteca. El guardarropía es unánime en 1 euro. También se observa que los encuestados no están dispuestos a pagar por el servicio de biblioteca. Por último destacar que el precio del masaje esta alrededor de 10 a 15 euros.

Demanda Potencial

En este apartado se cuantificará el volumen del mercado total así como el atractivo de mercado o demanda potencial para la empresa. En este sentido, se determinará para cada nicho o segmento de mercado la demanda potencial que esperamos. Hay muchas técnicas para intentar prever la demanda potencial del mercado pero dependen sobre todo de la actividad y del tipo de negocio concreto.

Si el producto o servicio no es nuevo, podemos obtener datos de las Administraciones y calcular el tamaño del mercado en términos de unidades vendidas y volumen de facturación.

Si el producto supone una innovación o es novedoso a nivel mundial, podemos determinar el mercado potencial basándonos en productos similares o sustitutivos. Además, podemos extrapolar los datos si se comercializa el producto en otras regiones, países o mercados.

Por último, debemos evaluar el atractivo del mercado total para nuestra empresa, es decir, la demanda potencial en unidades de producto y servicio, el precio y la cifra de negocios.



Calcularemos la demanda potencial como

$$Q = npq$$

Donde:

Q: demanda potencial.

n: número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado.

El número de bañistas diarios en 2011 en las playas de la Malvarrosa y el Cabañal asciende a 35000 diarios, lo que supone que durante el periodo que nuestro negocio va a estar abierto el número de turistas que acuden a estas playas es:

$$N = 35000 * (15 \text{ días de junio} + 31 \text{ días de julio} + 31 \text{ días de agosto} + 15 \text{ días septiembre}) = 3.220.000 \text{ turistas.}$$

A continuación veamos un ejemplo de cómo hallar la demanda potencial y cómo usarla para ayudarnos a hallar nuestra propia demanda:

Al tratarse de un servicio novedoso no podemos saber la frecuencia con la que los turistas consumirán nuestro servicio. Vamos a establecer varios escenarios según los servicios ofertados:

- Servicio ludoteca (Ludoteca)
- Servicio catering (Catering)
- Servicio biblioteca (Biblioteca)
- Servicios masajes (masaje)

Los escenarios serán tres:

- Pesimista
- Normal
- Optimista

Las frecuencias de utilización del servicio según los distintos escenarios será la siguiente:

Tabla 5: Escenarios utilización servicio ludoteca

SERVICIO LUDOTECA			
Escenario	Frecuencia utilización		Demanda potencial
Pesimista	0.01%	$3220000 * 0.001 * 10$	32.200 €
Normal	0.02%	$3220000 * 0.002 * 10$	64.400 €
Optimista	0.05 %	$3220000 * 0.003 * 10$	96.600 €

Fuente: elaboración propia

El servicio de catering lo pondrán consumir los usuarios del servicio de ludoteca en nuestro caso:

Tabla 6: Escenarios utilización servicio catering

SERVICIO CATERING			
Escenario	Frecuencia utilización		Demanda potencial
Pesimista	50%	$3220 \cdot 0.5 \cdot 3$	4.830 €
Normal	50%	$6440 \cdot 0.5 \cdot 3$	9.660 €
Optimista	50%	$9660 \cdot 0.5 \cdot 3$	14490 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 7: Escenarios utilización servicio biblioteca

SERVICIO BIBLIOTECA			
Escenario	Frecuencia utilización		Demanda potencial
Pesimista	0.001%	$3220000 \cdot 0.0001 \cdot 1$	322 €
Normal	0.005%	$3220000 \cdot 0.0005 \cdot 1$	1.610 €
Optimista	0.01%	$3220000 \cdot 0.0007 \cdot 1$	2.254 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 8: Escenarios utilización servicio masajes

SERVICIO MASAJES			
Escenario	Frecuencia utilización		Demanda potencial
Pesimista	0.001%	$3220000 \cdot 0.0001 \cdot 10$	3.220 €
Normal	0.005%	$3220000 \cdot 0.0005 \cdot 10$	16.100 €
Optimista	0.01%	$3220000 \cdot 0.0007 \cdot 10$	22.540 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 9: Escenarios utilización servicio guardarropía

SERVICIO MASAJES			
Escenario	Frecuencia utilización		Demanda potencial
Pesimista	0.001%	$3220000 \cdot 0.0001 \cdot 1$	322 €
Normal	0.005%	$3220000 \cdot 0.0005 \cdot 1$	1.610 €
Optimista	0.01%	$3220000 \cdot 0.0007 \cdot 1$	2254 €

Fuente: elaboración propia

Tendencias de la Demanda

En este apartado es necesario analizar las tendencias para cada segmento de mercado y para cada ámbito geográfico. Las tendencias pueden provenir de cambios en los ciclos económicos, tecnológicos o de moda por ejemplo. El objetivo es posicionar los productos y servicios de la empresa de una forma diferenciada y adaptada a las nuevas exigencias de los clientes. Para realizar el análisis de las



tendencias de la demanda debemos fijarnos en las acciones comerciales del líder o principal competidor.

Estacionalidad de la Demanda

En este apartado debemos determinar las posibles épocas del año de bajas ventas para decidir cómo incrementarlas.

Además, debemos realizar consultas a expertos, analizar y tener en cuenta los requisitos legales para vender en ese mercado, así como los canales de distribución.

Nuestro negocio es claramente estacional, tanto que solo ofrecemos el servicio los meses de verano. Los demás meses no tiene sentido tener el negocio abierto

5.5. Análisis de la competencia directa.

Con respecto a la competencia directa podemos afirmar que con lo que respecta al servicio de ludoteca a pie de playa somos pioneros y no tenemos competencia directa.

En el servicio de catering podemos considerar competencia a las cafeterías de la zona donde vendan bocadillos, repostería, etc. Nuestro servicio de catering añade valor al de ludoteca, ya que ofrece la posibilidad de merendar sin necesidad de que el cliente se preocupe de traer esa merienda desde otro lugar, sabiendo que su hijo estará bien atendido en nuestras instalaciones. Ofrecemos la ventaja de no tener que preocuparse de comprar la merienda en otro establecimiento. Le proporcionamos un paquete integral con todos los servicios que necesita su hijo mientras consume el servicio de ludoteca.

En el caso de las bibliotecas, si que encontramos competencia directa en Valencia. El ayuntamiento de Valencia ofrece desde el año 2006 el servicio de BIBLIOMAR. Este servicio es gratuito. Destacar que el servicio de biblioteca es un servicio que ofrece valor añadido a nuestro servicio de ludoteca. La facturación que se pretende obtener con este servicio es porcentualmente muy pequeña en relación al servicio de biblioteca.

Existen 3 Bibliomar en las playas de la Malvarrosa, pinedo y el cabañal. El horario de las mismas es de 10,15 A 13,45 horas todos los días en verano.

En cuanto al servicio de masaje no existe competencia legal directa, me refiero a legal porque existen competidores ilegales que ofrecen sus servicios en el mercado negro.

Podemos concluir que la competencia directa en los casos de bibliotecas y cafeterías puede arrebatarlos clientes, por la variedad de productos, por la gratuidad, etc. Pero nuestro punto fuerte con respecto a ellos es la comodidad de disponer de todos esos servicios en un mismo punto.



5.6. Análisis dafo-came.

La matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) trata de llegar a conclusiones en cuanto a su situación competitiva frente al mercado y las características internas de la empresa. Por lo que se basa en la definición de unas conclusiones tras analizar el sector, el mercado y la competencia.

Por tanto, a partir del análisis de la situación (análisis interno y externo) mostrado en los puntos anteriores, se dispone de la información y fundamentos clave para la realización de dicho análisis, el cual proporciona un conocimiento de los riesgos y oportunidades que le brinda el mercado.

-**Oportunidades y Amenazas** que el mercado condiciona (estudio minucioso del contenido del Análisis Externo).

- **Fortalezas y Debilidades** de las capacidades y recursos internos (estudio minucioso del contenido del Análisis Interno).

AMENAZAS

Reducción del consumo: La actual situación de crisis esta influyendo en el consumo, los consumidores están reduciendo el consumo y es una posible amenaza para nuestro negocio, ya que si la crisis continua puede afectar al consumo de servicios no esenciales.

Servicio novedoso, incertidumbre aceptación: Al ser un servicio novedoso tenemos la incertidumbre de cómo será aceptado por los consumidores.

OPORTUNIDADES

Barreras de entrada: La entrada en el negocio es a través de una concesión administrativa, lo que limita el acceso de la competencia.

Clima mediterráneo: A pesar de que el turismo de sol y playa es un recurso muy gastado, todavía existe un porcentaje importante de gente que disfruta pasando de sus días de descanso al sol.

Sociedad del Bienestar, valor a momentos de relax: cada vez más en las vacaciones se valora los momentos de descanso. Ir a la playa y poder disfrutar de un momento de tranquilidad no tiene precio, y más para los padres con hijos pequeños.

Aumento de visitantes a playas de ciudades: Las playas de las ciudades, en concreto las de Valencia, son cada vez más visitadas, no solo por los turistas sino por la propia población de la ciudad que dispone de playa en sus vacaciones sin necesidad de viajar.



DEBILIDADES

Falta de experiencia en el sector: Al ser un proyecto lanzado individualmente sin formar parte de una franquicia y contar con personas jóvenes a cargo de su proyección, es lógico pensar que el grado de experiencia es mínimo no sólo en cuanto a lo referido al sector. Por tanto es un punto a reforzar bien buscando colaboradores que nos aconsejen o intentando estar lo más actualizados posible.

FORTALEZAS

Espíritu emprendedor. Mayor implicación ya que el propietario es trabajador

Ubicación privilegiada La ubicación es idónea, con una ciudad en auge donde cada año aumenta el nº de turistas y donde el clima es excepcional.

Ausencia de competencia directa La ausencia de competencia directa al ser un servicio que se presta bajo concesión administrativa y en es para la playa completa

Tabla 10: DAFO

OPORTUNIDADES externo y futuro	AMENAZAS (externo y futuro)
<ul style="list-style-type: none"> - Barreras de entrada respecto a los permisos administrativos, concesión administrativa - clima mediterráneo - Sociedad del Bienestar, valor a momentos de relax. - Aumento de visitantes a playas de ciudades - 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del consumo. - Servicio novedoso, incertidumbre aceptación
FORTALEZAS (interno y presente)	DEBILIDADES interno presente
<ul style="list-style-type: none"> - Espíritu emprendedor. - Ubicación privilegiada - Ausencia de competencia directa 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia en el sector

Fuente: elaboración propia

Análisis CAME

Una vez completado el Análisis DAFO; analizaremos como corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del Análisis DAFO

Las estrategias que combinan fortalezas de la compañía (F) con oportunidades del entorno (O) definen a las estrategias O/F, también denominadas



estrategias ofensivas, pues existen oportunidades del entorno junto con fortalezas de la compañía que es necesario aprovechar. Representa la E del CAME (Explotar).

Las estrategias que combinan fortalezas de la compañía (F) con amenazas del entorno (A) definen a las estrategias A/F, también denominadas estrategias defensivas, pues existen amenazas del entorno junto con fortalezas de la compañía que es necesario mantener. Representa la M del CAME (Mantener).

Las estrategias que combinan debilidades de la compañía (D) con oportunidades del entorno (O) definen a las estrategias O/D, también denominadas estrategias de reorientación, pues existen oportunidades del entorno junto con debilidades de la compañía que requieren de una reorientación de su estrategia. Representa la C del CAME (Corregir).

Las estrategias que combinan las debilidades de la compañía (D) con amenazas del entorno (A) definen a las estrategias A/D, también denominadas estrategias de supervivencia, pues existen amenazas del entorno junto con debilidades de la compañía que es necesario afrontar. Representa la A del CAME (Afrontar).

Como puede observarse, la matriz DAFO/CAME es una herramienta muy útil, sencilla de utilizar (no tanto de construir de forma adecuada) y que amplía los horizontes de la dirección de la empresa especificando el tipo de estrategia que debe seguirse en función del análisis realizado.

Tabla 11: CAME

MANTENER LAS FORTALEZAS	CORREGIR LAS DEBILIDADES
Mantener la ubicación privilegiada y poner en valor. Mantener la concesión para evitar la competencia directa.	Destinar recursos a conocer el sector y buscar colaboradores con experiencia en el mismo.
EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES	AFRONTAR LAS AMENAZAS
Explotar comercialmente la idea de descanso tan deseada por los turistas	Realizar promociones de idealización para poder contrarrestar la posible bajada de la demanda debido a la reducción general del consumo

Fuente: elaboración propia

5.7. Epilogo

En cuanto al análisis del macroentorno y centrándonos en el análisis Pest señalar que la normativa aplicable esta delimitada por la ley de costas y las concesiones administrativas de cada entidad local. En cuanto al tema de las ludotecas destacar que no hay una legislación específica para el sector.

Respecto al factor económico, la situación de la economía es muy preocupante. El país presenta niveles elevados de endeudamiento y las previsiones



a corto plazo indican que continuará aumentando de manera alarmante. El nivel de desempleo continúa aumentando y se respira un ambiente de austeridad que está provocando que en los hogares reduzcan sus gastos. Esto a pesar de parecer negativo para nuestro negocio puede beneficiarnos ya que los turistas españoles pueden optar por no viajar al extranjero y visitar más nuestras playas.

Los cambios en la sociedad que cada vez valora más el ocio y el disfrute de las vacaciones es un factor importante para nuestro negocio, los españoles recortan antes en otros gastos que en ocio y vacaciones.

Respecto al microentorno, el poder de negociación de los clientes es prácticamente inexistente teniendo en cuenta que no tenemos competidores y lo novedoso del servicio. El poder de negociación de proveedores es bajo ya que podemos elegir fácilmente dentro de un gran abanico de posibilidades. La amenaza de nuevos competidores es muy reducida. Las barreras de entrada de nuevos competidores vienen determinada por la concesión administrativa que es indispensable para poder prestar los servicios.

En cuanto a la amenaza de productos y servicios sustitutivos, es baja ya que no existe servicios que proporcionen lo que ofrece nuestro servicio, las ludotecas de la ciudad ofrecen servicios parecidos pero sus horarios no coinciden con los nuestros y los padres se tendrían que desplazar de la playa con lo cual el día de descanso y relax se convertiría en un día de idas y venidas para recoger a los niños.

En cuanto a la demanda, al ser un servicio novedoso de cual no disponemos de datos estadísticos, nos hemos centrado en presentar varios escenarios que representen una predicción pesimista, normal y optimista. Los datos son alentadores para el negocio.



CAPÍTULO 6: ANÁLISIS OPERACIONAL



6. ANÁLISIS OPERACIONAL

6.1. Introducción

Para el análisis operacional nos centramos en el estudio de las decisiones organizativas. En primer lugar abordaremos el tema de la localización, justificaremos su ubicación y describiremos las características en cuestión.

En segundo lugar detallaremos de manera explícita todas las compras que son necesarias para poner en marcha el proyecto y convertirlo en empresa.

Después se llevará a cabo la descripción de los procedimientos siempre teniendo en cuenta que tratamos sobre un proceso servuctivo. Abordaremos los pasos a seguir en cuanto a procesos de reserva, recepción de clientes, procesos en los servicios de restauración y de actividades de ocio entre otras.

6.2. Localización

La localización de nuestro negocio es, con toda seguridad, uno de los factores que más influirán en los resultados del mismo.

La ubicación escogida para desarrollar nuestro negocio es una de las playa de Valencia, en concreto la de la Malvarrosa. Los motivos por los que hemos escogido esta playa son los siguientes:

- El motivo principal es la gran afluencia de público, los datos revelan una afluencia de 35000 bañistas por día en los meses de verano.
- Grandes facilidades de acceso y gran cantidad de aparcamiento.
- Disponibilidad de transporte público masivo, autobús, tranvía etc.
- La gran cantidad de servicios que proporciona, duchas, hamacas, etc.
- El paseo marítimo con todos sus restaurantes que invita a acudir y disfrutar de esta maravillosa playa.

6.3. Compras y costes

Analizaremos la inversión necesaria para poner en marcha nuestro negocio. Esta inversión incluirá todos los costes de tramitación, permisos, equipos necesarios, etc.



Gastos constitución empresa

Tabla 12: Costes de crear una Sociedad Limitada Nueva Empresa

Registro Mercantil Central: (Denominación)	13,94euros
Registro Mercantil Provincial: (Aproximado):	132,63euros
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales/Actos Jurídicos Documentados:	1% Capital Social: Mínimo: 30,12euros / Máximo: 1200euros
NOTARIOS: (Aproximado):	Mínimo: 233,07euros / Máximo: 480,57euros
Mínimo: 409,64euros	Máximo: 1.827,14euros (Aproximado)

Fuente: elaboración propia

Dentro de los gastos de puesta en marcha se incluyen los importes correspondientes a la confección del proyecto de apertura, la formalización de la empresa (notario, registros, permisos, etc.) y los gastos del diseño de la imagen corporativa

Seguro responsabilidad civil

Un seguro de responsabilidad civil de 450000 esta sobre 850 €/anuales

Concesión administrativa

Como nuestro negocio se rige por concesión administrativa, uno de los gastos será el otorgamiento de esa concesión. En Valencia no hemos podido obtener datos pero mirando otras concesiones de otras playas turísticas podemos aproximarnos a coste de la concesión.

Ponemos unos ejemplos de concesiones:

Ayuntamiento de Sagunto

Tabla 13: precios concesión servicios playa Ayto Sagunto

	Puntos /instalaciones	M2	Canon (€/m2)	TOTAL (€)
A-2-a	VARADA EMBARCACIONES	85	16,55	1.406,75
A-2-c	SOMBRAJES	10	16,55	165,50
A-2-d	HAMACAS-SOMBRILLAS	110	16,55	1.820,50
P-2-b	PATINES-CANOAS-CASETA	10	16,55	165,50
P-8	MERENDERO (Norte)	20	16,55	331,00

Fuente: <http://www.aytosagunto.es/es-es/Paginas/default.aspx>

Podemos observar en la tabla 13 que en Sagunto la concesión se establece por precio por m2, el metro cuadrado se paga a 16,55 € y según lo que ocupes pagas. Es una playa mucho más pequeña que la Malvarrosa y con menos afluencia de público.

Ayuntamiento castelldelfels

Tabla 14: precios concesión servicios de temporada en playa castelldelfels

Lot:	Serveis a Instal·lar	Quota
Núm. 1	Quiosc de begudes i gelats, de 20 m ² i 100 m ² de terrassa	6.760,00€/temporada
	Quiosc de gelats, gelats de 9 m ² amb terrassa de 37,50 m ²	2.020,00€/temporada
	100 hamaques (12,10€/unitat)	1.210,00€/temporada
	10 tendals, de 6,25m ² (18,10€ m ²)	1.131,25€/temporada
	30 para-sols (20,70€/unitat)	621,00€/temporada

Fuente: plec de condicions generals per a l'atorgament de llicències d'ocupació a la platja de castelldelfels per a la instal·lació de serveis de temporada en el període comprés entre l'any 2010 i l'any 2014. <http://www.castelldelfels.org>

En la tabla13 podemos observar que en castelldelfels el criterio utilizado es otro y según el servicio que se preste se paga un precio.

Nuestro negocio necesita 300 m². Tomando como referencia el ayuntamiento de Sagunto e incrementando el precio al ser valencia una capital el precio seria el siguiente:

Tabla 15: Coste estimado ocupación playa

M2	Precio	Total
300	40	12.000 €/temporada

Fuente: elaboración propia

Inversión en Mobiliario

El mobiliario necesario para poder prestar nuestro servicio se resume en la tabla15, principalmente constara de un par de mesas para que los niños puedan realizar actividades de pintar, juegos varios, etc. y de las sillas correspondientes.

Tabla 16: Coste mobiliario

Elemento	Precio	Cantidad	Total
Mesa	100	1	100 €
Mesa rectangular 120cm x 70cm	62	2	124 €
Sillas	34	30	1.020 €

Fuente: elaboración propia

Carpa

Necesitaremos una carpa en la playa para resguardarnos del sol y atender a los clientes. Nos hemos decidido por una de 48 m².

Gráfica 7: Carpa para fiestas Semi PRO Plus 6x8 m PVC 1.125€



Fuente: Internet

En la grafica 7 podemos ver una aproximación a la carpa que la empresa va a instalar en la playa para atender a los clientes y desarrollar alguna de las actividades.

La aproximada inversión total para poner e funcionamiento viene resumida en la tabla 16

Tabla 17 Estimación de la Inversión

Concepto	Precio
Gastos constitución empresa	1.827 €
Seguro reponsabilidad civil	850 €
Concesion administrativa	12.000 €
Coste mobiliario	1.244 €
Equipo informático portatil	800€
Carpa	1.125 €
TOTAL	17.846 €

Fuente: elaboración propia

6.4. Descripción de los procedimientos

La originalidad y la innovación en la prestación del servicio resultaran aspectos fundamentales para su buen funcionamiento.

En este sentido, el servicio de ludoteca puede ofrecer, entre otros, las siguientes actividades:

- Elaboración de talleres: teatro, manualidades, lectura, etc.
- Representación y narración de cuentos y leyendas.
- Organizar actividades deportivas



Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actuaciones, decisiones y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada, que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados que satisfagan plenamente los requerimientos especificados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

Un enfoque de este tipo, acentúa la importancia de los siguientes elementos:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos a cumplir.
- La necesidad de considerar las actividades, tareas y actuaciones en términos que aporten valor al conjunto global.
- La obtención de resultados de desempeño y eficacia del proceso y,
- La mejora continua de los procesos en base a mediciones objetivas

La ventaja principal de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Así pues, con el fin de que el funcionamiento de la empresa sea lo más efectiva posible, ofreciendo cada vez más, un servicio de mayor calidad, se aplican al mismo los principios relacionados con la gestión por procesos.

De esta forma, en primer lugar se definen los distintos procesos que se llevan a cabo en la empresa, en función de su interacción con los clientes o con los usuarios, y se ordenan según constituyan procesos estratégicos, operativos o de apoyo.

PROCESOS

Ludoteca

La principal línea de negocio será la ludoteca, se prestara un servicio de entretenimiento para niños, con servicios que se comercializaran en paquetes de ½ hora, 1 hora, 2 horas, 3 horas, bono día, bono semanal.

Atención recepción

- Establecer las pautas de acogida de los niños antes de entrar en el centro.
- Describir los requisitos de entrada y acceso al centro: edad del niño, identificación y contacto de los padres o familiares,
- Facturación del servicio
- Organizar grupos por edades.



Prestación del servicio:

El monitor es la persona responsable de la preparación de los materiales y equipos necesarios para la prestación del servicio, así como del acondicionamiento de los materiales necesarios para poder impartir el servicio en óptimas condiciones.

Organizar actividades por grupos.

Finalización servicios

Establecer un mecanismo para controlar la finalización de cada servicio y devolver los niños a los padres o familiares.

Servicio almuerzo-merienda

Elaboración del los menús Al principio de mes se planifica los menús de cada día de almuerzo y merienda. Los almuerzos se basaran en bocadillos y piezas de fruta.

Registro de clientes que contrataran este servicios. Los servicios de almuerzo se contrataran antes de las 10 horas ya que se servirán a las 10:30 horas. Los servicios de merienda se contrataran antes de las 17 horas y se servirán a las 17:30

Atendiendo al número de clientes que solicita el menú se elaboran los mismos.

Facturación del servicio a la entrada

Recogida de envoltorios y limpieza de los sobrantes.

Servicio guardarropia

Atención recepción

Se registra el nombre del cliente y el bulto que deja. El cliente firma las condiciones del servicio. Se le da un nº para la recogida. Se factura el servicio

Servicio biblioteca

Se registra los datos del cliente y el libro que se lleva. Se factura el servicio. Devolución antes de las 19:00 horas.

Servicio masajes



- Se registra al cliente.
- Se reservara la hora y se le cita para la hora y día indicado.
- Se factura el servicio.
- Se prepara todo para la prestación del servicio (cremas, aceites, tec)

6.5 Epilogo

Hemos escogido como localización de nuestro negocio la playa de la Malvarrosa en Valencia, por ser una de las más concurridas de España y por sus facilidades de acceso y buenas comunicaciones.

En cuanto a la inversión se centrara en dotar a la empresa del mobiliario y de todos los documentos legales pertinentes. No es una inversión muy alta para un negocio que puede dar altas rentabilidades.

Los servicios que ofreceremos como ya hemos comentado anteriormente son, como servicio principal, la Ludoteca, y como servicios complementarios el catering, la biblioteca, el guardarropia y los masajes.



CAPÍTULO 7: ORGANIZACIÓN Y R.R.H.H



7. ORGANIZACIÓN Y R.R.H.H.

7.1. Introducción.

En este apartado se detallará la misión, visión y valores de la empresa, parte fundamental en cualquier plan de negocio que debe quedar bien definido tanto para los agentes internos como externos.

Analizaremos las características del negocio y decidiremos cuál debe ser la forma jurídica que más se adapte. Se explicará el funcionamiento y se justificará su elección.

A continuación nos adentraremos en la gestión de Recursos Humanos dentro de la empresa. Diseñaremos el organigrama más adecuado teniendo en cuenta el equipo humano y las funciones a desempeñar. Por lo que seguidamente describiremos los puestos de trabajo necesarios, quién los va a ocupar y de qué funciones se va a encargar.

Por último fijaremos los salarios para el personal de la empresa respecto a sus responsabilidades y categoría profesional.

7.2. Misión. Visión. Valores.

La misión expresa el porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización [Alles, M.A., 2005]. Es una declaración formal del objetivo general de la compañía, lo que desea conseguir a lo largo del tiempo y en el espacio. Debe reunir las siguientes características: amplia, concreta, motivadora y posible.

La misión es la razón de ser de nuestro negocio, el motivo por el cual se crea. A partir de ella se define a qué nos dedicamos, las necesidades que queremos cubrir con nuestros productos y servicios, hacia quién dirigimos la actividad y la imagen pública que queremos proyectar.

A partir de su expresión, se debe dar respuesta a preguntas como; ¿Qué actividades realiza la asociación? ¿Con qué propósito realiza estas actividades? ¿Cómo piensa lograrlo?

Philip Kotler y Gary Armstrong (2004) definen la misión como “un importante elemento de la planificación estratégica”. A partir de la misión se formulan los objetivos detallados que guiarán la estrategia de la organización.

Tiene que lograr inspirar y motivar a todas aquellas personas que componen la organización para que tengan interés en lograr los objetivos establecidos.



Actualmente, las organizaciones expresan su misión con base en el conocimiento profundo de sus clientes, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

La misión de Servibeach es la de ofrecer a los turistas una serie de servicios que hagan de su estancia en la playa un verdadero placer, donde el relax y la tranquilidad sea el protagonista, dejando todo lo demás en nuestras manos. Para lógralo, nos hacemos cargo de sus hijos, y por el periodo de tiempo que dura el servicio pueden olvidar las tensiones del día a día. Si lo desea se ofrece el servicio de catering así no tendrá que estar preocupado por la hora y de cuando debe comer el niño.

Ofrecemos servicios adicionales que ayudaran a que la estancia en la playa sea mas placentera acompañada de un masaje, un libro para su lectura y un servicio de guardarropía que le permitirá dar un paseo por la playa o disfrutar de un baño sin tener que preocupares por sus pertenecías.

La Visión de la empresa es una declaración sobre lo que la organización aspira a ser y sobre sus expectativas para el futuro. Describe la imagen de éxito de la organización, si ésta logra cumplir su misión exitosamente.

Nuestra empresa pretende convertirse en un referente en las playas españolas. Cuando un turista acuda con sus hijos a la playa y piense en descansar lo primero que venga a su mente sea nuestra empresa, nuestros servicios.

Los valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional y nos guiarán en la consecución de la misión y visión de la empresa.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores corporativos tienen que ir en sintonía con los de los trabajadores, no tienen que ser exactamente los mismos pero si similares, ya que a la hora de contratar a un nuevo empleado si no se comparten los valores corporativos se puede complicar la realización de tareas en el puesto de trabajo, por lo que no sería factible la contratación.

Philip Kotler afirma que es conveniente desarrollar una jerarquía de valores donde se sitúe al cliente por encima de todos. Sostiene que de esta manera los empleados piensan que el cliente es responsabilidad de todos y no únicamente del departamento de marketing y ventas, que no existan incentivos para tratar a los clientes de un modo especial.

Pueden ser fáciles de identificar en una organización y a menudo están puestos por escrito como declaraciones sobre la misión, objetivos o estrategias.



Los nuestros los podemos definir como:

Orientación al cliente: Trataremos a nuestros clientes de forma individualizada, aprovechando que comenzamos como una empresa pequeña, intentando siempre adaptarnos a sus necesidades.

Equipo: esfuerzo de cada individuo para lograr un objetivo común. Con el trabajo diario de cada empleado, colaborando unos con otros, lograremos alcanzar los objetivos globales que se ha marcado la asociación

Eficiencia: esencial para lograr que la empresa sobreviva. Las organizaciones que alcanzan sus objetivos son aquellas que utilizan sus recursos de manera eficiente; para lograrlo necesitamos el compromiso y el esfuerzo de todos los empleados de la empresa

7.3. Forma jurídica de la empresa.

Una de las primeras decisiones a adoptar por el promotor o promotores de una nueva empresa, es la elección de la forma jurídica a adoptar que, indudablemente, habrá de ser la más adecuada a la actividad que se proyecta desarrollar.

Hemos elegido constituir una sociedad de responsabilidad limitada ya que se presenta como una sociedad de tipo capitalista en la que el capital social, integrado por las aportaciones de los socios, se encuentra dividido en participaciones indivisibles y acumulables, que no tienen el carácter de valores y no pueden estar representadas por medio de títulos o anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.

A continuación indicamos unos aspectos que hemos tenido en cuenta en el momento de efectuar la elección:

- **Tipo de actividad a ejercer.**

La actividad que vamos a ejercer no condiciona la elección de la forma jurídica ya que no estamos ante un caso en que en la normativa aplicable se establezca una forma concreta. Por ello creemos que la forma más adecuada para nosotros será de Responsabilidad Limitada, ya que esta tiene personalidad jurídica propia y carácter mercantil, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto.

- **Número de promotores.**

El número de personas que intervienen en la creación de Servibeach es una sola. Por lo que es adecuada para la Sociedad Limitada, pero no para la Sociedad Laboral.



- **Responsabilidad de los promotores.**

Este es un aspecto importante a tener en cuenta, dado que, en función de las responsabilidades que el promotor o promotores estén dispuestos a asumir en el desarrollo del proyecto empresarial, se optará por una u otra forma jurídica. En nuestro caso creemos que la responsabilidad debería estar limitada al capital aportado, por lo que seguimos pensando en una Sociedad Limitada. Ya que Los socios no responden personalmente de las deudas sociales, estando limitada su responsabilidad al capital aportado, que podrá ser en metálico, bienes o derechos. Además en caso de aportaciones no dinerarias, los socios responderán solidariamente, frente a la sociedad y frente a terceros, de la realidad de las aportaciones y del valor que se les haya atribuido en la escritura. Y por último la transmisión de las participaciones sociales no puede realizarse libremente a personas extrañas a la sociedad y se formalizará en documento público.

- **Necesidades económicas del proyecto.**

La dimensión económica del proyecto a desarrollar y la necesidad de participación de varias personas en el mismo también influye en la elección. Para constituir una sociedad de responsabilidad limitada se exige un capital social mínimo de 3.006 euros, suscrito y desembolsado.

La sociedad fijará su domicilio en el lugar en el que se lleve su efectiva administración y dirección, o en el que radique su principal establecimiento o explotación. En nuestro caso como la actividad principal se desarrollará en la playa, por lo que el domicilio lo podemos poner en un domicilio donde estén ubicadas las oficinas en nuestro caso c/ cristo de la fe nº 56, Paterna (valencia)

- **Derechos de los socios:**

- Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad.
- Derecho de tanteo en la adquisición de las participaciones de socios salientes.
- Derecho a participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.
- Derecho de información en los períodos establecidos en los estatutos.

- **Órgano de Administración**

La administración de la sociedad se podrá confiar a un administrador único, a varios administradores que actúen solidaria o conjuntamente, o a un Consejo de Administración, que estará integrado por un mínimo de tres y un máximo de doce consejeros. Salvo disposición contraria de los estatutos, para ser nombrado administrador no se requerirá la condición de socio. Por lo que podemos contratar a un administrador si lo vemos conveniente, aunque de momento nos encargaremos nosotros mismos.



- **Obligaciones contables**

Dentro de los tres meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio social, los administradores de la sociedad deberán formular las cuentas anuales, que comprenderán el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria. Las cuentas anuales y el informe de gestión deberán ser revisadas por auditores de cuentas, con excepción de las sociedades que puedan presentar balance abreviado. Las sociedades que no superen determinados parámetros económicos y cumplan otros requisitos adicionales pueden utilizar el denominado régimen de contabilidad simplificada. Las cuentas anuales deben presentarse para su depósito en el Registro Mercantil dentro del mes siguiente a su aprobación, pudiendo hacerse en soporte papel o en soporte informático.

- **Fiscalidad**

Las sociedades de responsabilidad limitada tributan a través del Impuesto sobre Sociedades y no pueden acogerse al Régimen Simplificado ni al del Recargo de Equivalencia del Impuesto sobre el Valor Añadido. El tipo aplicable en el Impuesto de Sociedades es el 30 por 100. Además nos beneficiaríamos del régimen fiscal especial, dentro del Impuesto sobre Sociedades, para las empresas de reducida dimensión, quedando reducido al 25 por ciento el tipo impositivo para los primeros 120.202,41 euros de beneficios.

En resumen, las principales ventajas de la sociedad de responsabilidad limitada son:

- Limitación de responsabilidad económica de los socios
- Libertad de denominación social
- Gran libertad de pactos entre los socios
- Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio
- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero
- Sin límite mínimo, ni máximo de socios
- Posibilidad de nombrar administrador con carácter indefinido
- Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos
- Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad
- No existe un número mínimo de socios trabajadores
- Buena imagen en el tráfico mercantil
- En cuanto a la gestión, más sencilla que las sociedades anónimas, laborales y cooperativas
- Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.
- Posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.
- Se pueden tramitar electrónicamente en los Punto de Asesoramiento e Inicio de Tramitación.

Los tramites necesarios para la apertura de nuestro negocio

Tabla 18: Trámites apertura negocio

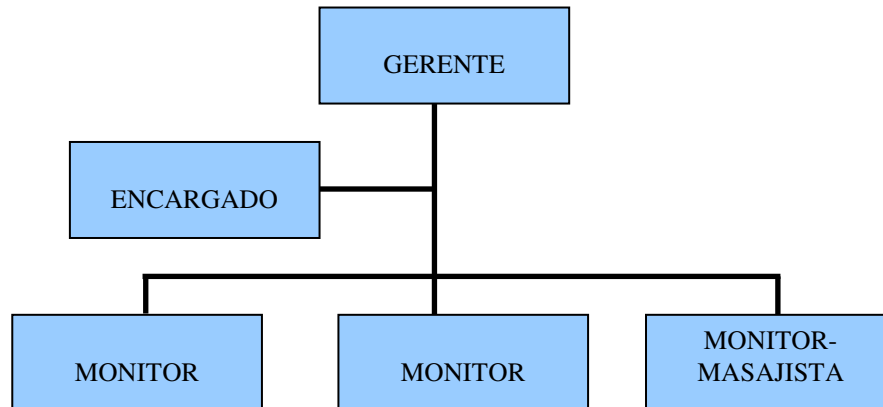
Nº	Trámite	Plazo
1	Solicitud certificación negativa denominación social	15 días
2	Escritura pública y estatutos.	Según soc.
3	Redacción del contrato de sociedad irregular	1-2 días
4	Liquidación del Impuesto de Transmisión Patrimonial y Actos Jurídicos documentados.	15 días
5	Solicitud provisional de la tarjeta de identificación fiscal.	Inmediato.
6	Presentación escritura en Registro Mercantil	Inmediato
7	Actualización del Censo de Entidades, concesión del C.I.F./N.I.F.	Inmediato
8	Declaración previa al inicio de la actividad	Inmediato
9	Licencia de obras y de actividad	15-60 días
10	Licencia municipal de apertura	1 mes
11	Carné de manipulador de alimentos	15 días
12	Alta en el Impuesto de Actividades Económicas	Inmediato
13	Afiliación del empresari@ al régimen de autónomos de la Seguridad Social.	Inmediato
14	Inscripción de la empresa en la S.S.	Inmediato
15	Afiliación de trabajadores al Régimen General de la Seguridad Social.	Inmediato
16	Declaración de apertura de trabajadores	Inmediato
17	Comunicación de alta de trabajadores	Inmediato
18	Sellado de libros oficiales	Inmediato
19	Sellado de contrato de trabajadores	Inmediato
20	Registro de marca y rotulo comercial	10 y 20 meses

Fuente: camara de comercio

7.4. Organigrama.

El organigrama es una representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa. Es muy sencillo y contiene únicamente los elementos indispensables.

Gráfica 8: Organigrama



Fuente: elaboración propia

7.5. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

A continuación realizaremos el análisis y descripción de los puestos de trabajo. Es muy importante realizar este punto correctamente si queremos aprovechar todas las utilidades atribuidas anteriormente a este proceso.

Gerente

Se ocupará de las tareas administrativas, que consistirán en llevar al día los estados contables de la empresa, marketing, las contrataciones y despidos, como también gestionar la política retributiva de la empresa y responsabilizarse de que todos los empleados reciban sus salarios, vacaciones...

También se hará cargo del pago a los proveedores, negociando con ellos los plazos de pago y las distintas alternativas de distribución.

Buscaremos una persona con conocimientos en las materias requeridas (contabilidad, marketing, dirección financiera...), liderazgo, capacidad de dialogar y motivar a su plantilla, habilidades propias de un buen administrador de empresa y que propicie la comunicación interpersonal. La figura del gerente coincidirá con la del emprendedor.



Encargado

Será el encargado de llevar el día a día del negocio. Supervisar a los demás trabajadores en el desarrollo de sus funciones. Coordinar a los distintos monitores y formar los grupos de trabajo.

Recibirá a los clientes y controlara el uso del servicio por los mismos. Se encargara de que todos los clientes disfruten de los servicios contratados. Se encargará del cobro a los clientes.

Se encargará del servicio de desayunos y almuerzos, coordinando los pedidos y la recepción de los mismos. Además tendrá la responsabilidad de las existencias que nos lleguen. Comprobará que se corresponden con los pedidos realizados, realizará una inspección visual,

Se encargara del préstamo de los libros y de la devolución de los mismos, así como el control de los préstamos.

Se encargara de la reserva del servicio de masajes, asi como gestionar los horarios, etc.

Para cubrir este puesto buscaremos una persona responsable, activa, constante, con respuesta rápida, capaz de afrontar los problemas eficientemente en la mayor brevedad, buena presencia, carisma, seriedad en el trabajo, amable, cortés, etc.

Monitor

El **Monitor** es aquella persona profesional encargado de ejecutar las actividades de animación diseñadas dentro de un programa que se ha diseñado para una Ludoteca. Es un puesto de gran importancia en nuestra empresa ya que es el que mantien mayor contacto con el cliente.

Conocimientos:

Formación básica: un mínimo de formación es fundamental, como el Graduado Escolar o la ESO, y el bachiller. Contar con profesionales con conocimientos de psicología, educación social, educación en el tiempo libre, animación sociocultural, pedagogía... sería la recomendable.

Formación específica:

- Debe conocer el colectivo con el que va a trabajar, en este caso los niños: Cómo es su desarrollo evolutivo, las etapas del mismo, las características que corresponden a cada edad, etc.

Sobre metodología de trabajo:



- Conocer juegos, tipos de juguetes apropiados para cada edad del niño, cómo realizar talleres y todo tipo de actividades que fomenten el juego a través del aprendizaje.

Conocer a cerca de las Técnicas:

- Dinámicas de grupo.
- Planificación.
- Elaboración de proyectos.
- Evaluación.
- Investigación.

Una formación básica sobre primeros auxilios: esto es necesario porque se pasan muchas horas con menores a los que se tienen que atender, y en cualquier momento les puede suceder algo bien de manera natural o bien jugando, y será la persona que esté allí en esos momentos la que debe saber como reaccionar: el monitor.

Destrezas:

Se refiere a lo que se debe saber hacer.

Debe saber llevar a la práctica los conocimientos que sabe y ha aprendido, porque por mucha teoría que sepa si no sabe ponerla en situación con los niños, no podrá desarrollar bien el trabajo.

Saber observar e interpretar lo que se observa. Debe estar atento a todo lo que sucede a su alrededor, y no despistarse porque los niños son muy impredecibles e inquietos, y debemos tenerlos controlados.

Saber reflexionar, comunicar y dirigir un grupo. La comunicación es esencial, porque transmitir lo que se quiere hacer y decir, es fundamental para que las actividades y técnicas sean efectivas. La forma en la que se dirige un grupo puede hacer que los resultados sean unos u otros, y que los niños se comporten de una manera o de otra. Si no sabemos controlar el grupo nos puede acabar controlando al monitor, y que se desmantelen las actividades.

Saber organizar el trabajo, el aula y las zonas de juego, para poder poner en marcha las actividades. El conocimiento del medio es esencial para el desarrollo de juegos y dinámicas, así como el organizar los espacios para ello.

Saber coordinarse con los compañeros y superiores, sobre todo para la organización del trabajo, de actividades y todo tipo de eventos en relación

Saber resolver conflictos, es decir, saber cómo actuar cuando surgen problemas. El **Monitor** no tiene porque ser una persona capaz de saber resolver todo, sino que tenga capacidad para afrontar las situaciones con madurez y, sobre todo, sensatez.



Saber denunciar situaciones injustas que afecten a los menores. El monitor está en contacto directo con los niños, y en algunos casos pasa bastante tiempo con ellos, por lo que puede ver y detectar situaciones que afecten al menor y que deban ser tratadas con la seriedad suficiente como para denunciarlas si es oportuno.

Saber fomentar el Desarrollo Personal de los niños. Los niños se están desarrollando cada minuto, por lo que todo lo que se haga con ellos va a afectar a su desarrollo. Esta es la razón por la que hay que planificar las actividades teniendo en cuenta que lo que haga el monitor debe favorecer un desarrollo personal positivo.

Actitudes:

Se refiere a los principios y valores que debe tener el monitor/a.

1. Paciencia: aceptación del niño respetando las diferencias.
2. Responsabilidad sobre los niños de la Ludoteca.
3. Respetar y defender los derechos del niño.
4. Trato igualitario y Secreto Profesional.
5. Eficacia y Colaboración, tanto con la escuela como con la familia.
6. Actitud de escucha y de confianza al niño y a la familia.
7. Reconocer las propias limitaciones y cumplir los objetivos de la Institución.

Conclusión:

Por todo lo dicho, y tratando de establecer un perfil ideal se puede decir que el monitor de Ludotecas debe ser:

- **APECTIVO:** Establecer un vínculo afectivo hacia el niño o la niña, una relación que le transmita seguridad y confianza.

- **MOTIVADOR:** Generar nuevas inquietudes, intereses, dudas. Mantener vivo el entusiasmo por el aprendizaje. Enriquecer las situaciones y el medio.

- **RECEPTIVO:** Estar abierto a las preguntas de los niños/as. Escuchar y atender sus sugerencias, críticas y planteamientos.

- **ORIENTADOR:** Poner al alcance de los niños/as los recursos y medios necesarios para que ellos sean los descubridores de su propio aprendizaje. Crear situaciones que le desbloqueen y ayuden a avanzar. Ser conscientes de que nuestro protagonismo ha de finalizar una vez que las dinámicas de trabajo se hayan asentado y evolucionen con madurez.

- **DINÁMICO:** Implicarse de manera activa tanto en favorecer relaciones personales en el grupo como en el desarrollo de las actividades.

- **OBSERVADOR:** Ser intuitivo para captar actitudes, dificultades de los niños/as o del grupo, y satisfacer las demandas o necesidades que surjan. Tal vez la



principal habilidad como observador es la de estar atento a los signos y manifestaciones de maltrato, abuso, problemas afectivos o todos aquellos que nos den indicios de que el niño no anda bien. Debemos recordar que uno de nuestros principales deberes es propiciar que ellos sean sujetos reales de derechos, y que en caso de observar algo poco normal debemos hacer la denuncia o remisión ante la instancia legal del caso.

- COHERENTE: Ser consciente de que el aprendizaje es un proceso que debe regirse por la coherencia continua, tanto al concebirlo y plantearlo como en la actitud al desarrollarlo.

- FLEXIBLE: Adaptarse a las características de la situación. Admitir modificaciones, experimentaciones o nuevas propuestas que surjan sobre la marcha.

- PERSONALIZADOR: Evitar la uniformidad del rol que desempeñamos hacia el grupo. Cada niño/a es único/a y nuestra actitud ha de respetar y ajustarse a cada individualidad, a los ritmos personales.

- DINAMIZADOR: Conocer los recursos que ofrece el medio y optimizarlos. Crear espacios de encuentro entre niños/as, jóvenes, ancianos, donde autoafirmar la personalidad y donde se produzcan procesos de identificación anales de comunicación que posibiliten entrar en contacto con otras realidades y permitan transformar la propia.

- CREATIVO: Es importante que el monitor haya tenido y tenga en su vida personal vivencias artísticas, actividades creadoras para que puedan entender mejor el proceso de creación, sus dificultades, caminos, el placer que puede proporcionar.

Funciones básica del monitor:

- Transmitir e incrementar el patrimonio lúdico.
- Realizar proyectos, programar su trabajo y evaluar los resultados, innovando las intervenciones.
- Atender a los usuarios en su normalidad y diversidad.
- Analizar críticamente juguetes, juegos, materiales lúdicos, espacios y situaciones de juego.
- Realizar inventarios, clasificaciones y catalogaciones de fondos lúdicos.
- Realizar préstamos, colocar y conservar los juguetes.
- Elaborar la información y promoción de los servicios que preste la Ludoteca.
- Diseñar, organizar, realizar y evaluar programas y actividades lúdicas colectivas.
- Contactar y coordinarse con expertos, instituciones y organismos.
- Conocer y utilizar el marco legislativo. Gestionar la institución.
- Buscar y gestionar recursos económicos.



El monitor debe ser, por tanto, un profesional entusiasta, que se prepara continuamente, que medita, inventa, observa, canta, juega y es capaz de transmitir sus emociones y captar las de los demás.

Fundamentalmente, las funciones del Monitor como animador de este tipo de institución educativa, se resumirá en:

- Función Observadora: Porque investiga, indaga y está atento a los cambios e innovaciones en el mundo del juego, los juguetes, la Pedagogía.
- Función Facilitadora: Es un mediador capaz de captar a los potenciales usuarios y, a la vez, hacer accesible la institución y sus servicios a la sociedad.
- Función Animadora: El Monitor coordina, dinamiza, alienta, concilia, proyecta, participa, se implica, arbitra, comunica, toma iniciativas, crea ambiente, presta atención, explica, ayuda, sugiere, acompaña, organiza, pregunta, diseña, apoya, posibilita, dialoga, propone, acoge, estimula, prepara, invita, facilita, colabora, está disponible...
- Función de Enriquecimiento:
 - § Ofrece juegos inéditos.
 - § Atiende el servicio de préstamo de juguetes.
 - § Emplea los argumentos del juego simbólico y dramático.
 - § Prepara actividades de construcción con materiales de reciclaje.
 - § Faculta la cooperación activa de otros colectivos.
 - § Aporta al grupo de tácticas, habilidades y técnicas para el juego.
- Función de programación y gestión de actividades:

Se refiere a la organización y planificación de dinámicas, juegos, talleres, etc. Planificar la intervención es imprescindible, para evitar desviaciones hacia la improvisación y la desorientación. Lo planificado siempre será susceptible de ser modificado, será una programación abierta y flexible ante los imprevistos. Hay que tener en cuenta, que se debe planificar el aprendizaje de forma progresiva, de lo más conocido a lo más desconocido, de lo más fácil a lo más complejo, de lo más cercano a lo más lejano.

En la ejecución de actividades, principalmente podemos destacar las siguientes:

- Función educativa: para que aprendan normas de comportamiento, hábitos higiénicos, etc. Para ello, es necesario concebir el error como una fase más del aprendizaje, como algo positivo que conlleva avance. Desmitificar las frustraciones, valorando el esfuerzo, el intento y la superación de dificultades.
- Función promocional: para fomentar valores como el compañerismo, la tolerancia y el crecimiento de la persona. Es necesario establecer



normas de funcionamiento que permitan al grupo una convivencia agradable y un amplio margen de actuación desde el respeto. Las pautas y los mensajes que se den han de ser claros y no contradictorios, tratando que contengan mensajes que transmitan valores positivos.

- Función preventiva: para enseñar a ocupar el ocio y tiempo libre de forma adecuada y prevenir así actitudes marginales.
- Función integradora: para incluir a los menores en recursos y actividades normalizados de la comunidad.

- Función de análisis e investigación:

Una de sus funciones principales es la de conocer previamente, la actuación, las características de las personas a las que va dirigido: los niños. Cuantos más datos se tengan, más ajustada y adaptada podrá ser la metodología que se decida emplear.

Investigar sobre los conocimientos que los niños tengan sobre los temas que se van a tratar y tomarlo como referencia o punto de partida para orientar la ampliación a otros nuevos. Procurar, así, que el aprendizaje tenga una significación propia, sea relevante e implique un sentido concreto.

Analizar los intereses de los niños como elemento generador de socialización y aprendizaje, permitiendo una experiencia viva en la que ellos sean los verdaderos protagonistas.

Conocer los recursos de la Comunidad y el ambiente en el que se desarrollan los niños, para que esto influya de manera positivamente a la hora de trabajar con y para los niños.

Monitor - masajista

Tendrá las mismas características que el monitor pero además será el encargado de realizar los masajes a los clientes. Para ello en la formación requerida se le exigirá un curso de masajista.



Las retribuciones de los distintos puestos se muestran a continuación. Al ser una empresa estacional los trabajadores son todos eventuales, mostraremos el coste de los mismos en el periodo del 15 de junio al 15 de septiembre

Tabla 19: tabla de retribuciones

Puesto	Horas semanales	Nº	Retribuciones mensual bruta
Gerente	40	1	1.500 €
Encargado	40	1	1.200 €
Monitor-masajista	40	2	1.100 €
Monitor	40	2	900 €
TOTAL			6.700 €

Fuente: elaboración propia

Al tratarse de 3 meses operativos los gastos de personal serán 20.100 €

7.6 Epílogo

Cuando se crea una organización conviene definir los conceptos de misión, visión, valores y objetivos con el propósito de que sean compartidos por todos los miembros de la organización y les sirva de guía para dirigir sus esfuerzos hacia la consecución del propósito global establecido.

En cuanto a la forma jurídica y constitución, se ha optado por una sociedad limitada por ser la que mas se ajusta a las condiciones del negocio.

El organigrama se representa de forma gráfica los puestos de trabajo de la organización. Proporciona información acerca de los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y relaciones de cada puesto de trabajo.

En lo referente al análisis y descripción de los puestos de trabajo es de vital importancia que las organizaciones definan los puestos de trabajo individuales de manera que cada empleado tenga asignadas unas actividades y responsabilidades. El proceso de análisis y descripción de los puestos de trabajo te permite conocer cada puesto en profundidad, lo que resulta de gran utilidad a la hora de asignar las personas idóneas a cada puesto, definir sus responsabilidades, sus funciones, sus objetivos, su remuneración y las relaciones que tiene con el resto de miembros de la organización.



CAPÍTULO 8

PLAN DE

MARKETING



8. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing, que se encuentra en el plan de empresa difiere en algunos aspectos de los planes de marketing que se realizan para el lanzamiento de algún servicio. Cuando una nueva empresa se pone en marcha, el plan de marketing va más allá del lanzamiento del servicio, pues se trata de lanzar la empresa.

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y los tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Puede permitir definir la forma de dirigirse a los clientes actuales y de atraer a otros. También puede ayudar a decidir a qué tipos de clientes debe orientarse, cómo ponerse en contacto con ellos y averiguar los métodos que contribuirían a aumentar su volumen de negocio. En definitiva, sirve, en líneas generales, para incrementar las ventas y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado. [STANTON, W., ETZEL, M.J., WALKER, B.J., 2004]

Este apartado tiene como objetivo definir la estrategia de Marketing Mix seguida por la empresa.

El Mix del Marketing se refiere a las 4 P's (Producto, Precio, Promoción y Distribución) que son los factores variables clave, para una toma de decisiones adecuada en la comercialización de los servicios en sus mercados. Cada uno de estos factores será explicado a continuación

8.1. Público objetivo y segmentación.

A la hora de elaborar un Plan de Marketing, lo que se debe de tener claro en primer lugar es a quién nos queremos dirigir con ese Plan, que público habrá que conquistar.

El público objetivo en el caso de las ludotecas y servicio de almuerzo y meriendas no corresponde con el receptor del servicio, que son los niños, sino en los padres que contratan el servicio.

Es importante segmentar los clientes con el fin de dirigirse a grupos pequeños de consumidores homogéneos que compartan una característica común (estilo de vida, clase social, intereses comunes, etc.). La segmentación de mercados permitirá:

- Identificar nuevos nichos de mercado.
- Detectar nuevas oportunidades de negocio.
- Identificar competidores.
- Generar ventajas competitivas (posicionamiento) sobre un competidor (diferenciación).
- Conocer exhaustivamente (estilo de vida, renta, clase social, edad, género, frecuencia de compra, etc.) al público al que dirigirse.



- Adaptar la oferta a las necesidades reales del consumidor.
- Tomar menos riesgos en la decisión estratégica con lo que se ahorraran recursos económicos.
- Eliminar nichos poco rentables.
- Aumento de la fidelidad, mayor intensidad de compra y un crecimiento en el número de compradores efectivos.
- Para realizar una buena segmentación del mercado se deben seguir unas variables, objetivas o subjetivas, para definir el grupo de consumidores que
- tienen las mismas necesidades.

Los pasos a seguir son:

1. **Segmentación** del mercado: dividir el mercado en grupos de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de Marketing.
2. Selección del **público objetivo**: grupo/s a los que piensa conquistar.
3. Establecimiento de objetivos y estrategia de posicionamiento: posición que se desea alcanzar en la mente de los clientes.

Con la segmentación del mercado se pretende identificar aquel público objetivo susceptible de necesitar los servicios que ofrecemos a fin de conquistarlo.

Para ello tendremos en cuenta diversos criterios de carácter objetivo y subjetivo. Entre los primeros figuran los criterios geográficos, demográficos y socioeconómicos. En cuanto a los segundos, éstos se refieren los de personalidad, ventajas buscadas, por comportamiento, estilos de vida, etc. [Miquel, S. y otros, 2004]

Criterios demográficos

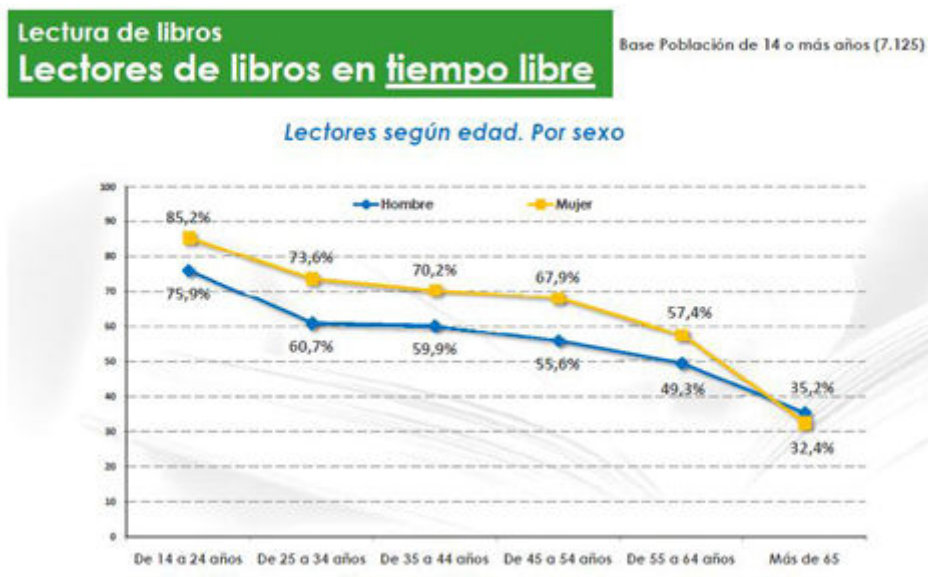
- Edad:

- **Ludoteca** dirigidas a niños con edades comprendidas entre 3 y 12 años, el público objetivo son los padres de los niños o los abuelos, las edades van comprendidas entre 18 y 90 años. Cuanto mas edad mas propensión al consumo de estos servicios. Se valora más la tranquilidad y el relax.
- **Almuerzos y meriendas** dirigidas a niños con edades comprendidas entre 3 y 12 años, el público objetivo son los padres de los niños o los abuelos las edades van comprendidas entre 18 y 90 años.
- **Biblioteca** los jóvenes leen mas en su tiempo libre como podemos observar e la gráfica 9.
- **Masajes** todas las edades. Cuanto mas edad mas propensión al consumo de estos servicios. Se valora más la tranquilidad y el relax.
- **Guardarropia**: No influye

- Sexo:

- **Ludoteca.** No es trascendente
- **Almuerzos y meriendas** Los padres son más propensos a contratar este servicio que las madres.
- **Biblioteca** Las mujeres leen más que los hombres conforme observamos en la gráfica 9
- **Masajes** Las mujeres consumen más este tipo de servicios.
- **Guardarropia:** No influye

Gráfica 9: Lectura de libros por edades y sexo



Fuente: Bibliófilo enmascarado

- Tamaño familiar:

- **Ludoteca** cuanto mayor sea el tamaño familiar mayor probabilidad de que consuma nuestro servicio.
- **Almuerzos y meriendas** cuanto mayor sea el tamaño familiar mayor probabilidad de que consuma nuestro servicio.
- **Biblioteca** no influye
- **Masajes** no influye
- **Guardarropia:** No influye

- Estado civil:

- **Ludoteca** los padres divorciados o solteros al estar solo pueden demandar mas el servicio si tiene mas de un hijo y no pueden prestar atención a los mismos.
- **Almuerzos y meriendas** no influye
- **Biblioteca** no influye



- **Masajes** no influye
- **Guardarropia:** No influye

Crterios geográficos

El servicio se situará en la playa de valencia capital. Una ciudad con una alta densidad de población, transporte público (tanto metro como autobús), playas muy concurridas.

Variables socioeconómicas:

Nivel de ingresos: En nuestro servicio es muy importante el nivel de ingresos, si el consumidor tiene un nivel alto de recursos económicos podrá consumir más nuestro servicio. Se podría considerar un servicio de lujo ya que su consumo aumenta con el nivel de ingreso de las personas. .

Educación: No influye.

Clase social: se segmenta entre clase social alta, media-alta, media-baja, baja.

Profesión: no influye

Las variables subjetivas son:

- Personalidad: extrovertido, líder, ambicioso, tímido, autoritario, progresista, conservador, imitador, etc.
- Estilos de vida: describen la forma de ser de una persona. Se diferencian entre los intereses que tengan (familia, hogar, trabajo, etc.), las actividades que realicen (trabajo, hobbies, etc.) y las opiniones sobre el entorno que les rodea. se puede distinguir entre yuppies, hippies, etc.
- Actitudes hacia el producto: expresa la percepción o sentimiento que se tiene hacia el producto...
- Beneficios buscados: se puede segmentar identificando los motivos de compra, por qué se ha comprado ese producto o se usa una determinada marca. Se segmenta valorando un relación a una serie de atributos como el estilo, el precio, la calidad, etc

Selección publico objetivo



Al ofrecer servicios con distintos criterios objetivos y subjetivos seleccionaremos el público objetivo según el servicio ofrecido, así crearemos dos grupos según el servicio ofrecido:

- Ludoteca-catering
- Biblioteca-masajes

Teniendo en cuenta el perfil del público objetivo, se puede establecer una segmentación en base a la edad, sexo, poder adquisitivo y estilo de vida. Así, tenemos los distintos segmentos:

ludoteca-catering

Tabla 20 segmentación para ludoteca-catering

TAMAÑO FAMILIAR	NIVEL DE INGRESOS			
	BAJA	MEDI-BAJA	MEDIA-ALTA	ALTA
Adulto independiente con 1 hijo		x	x	X
Adulto independiente con 2 hijos			x	x
Adulto independiente con +3 hijos			x	x
Parejas sin hijos				
Parejas 1 hijos		x	x	x
Parejas 2 hijos			x	x
Parejas +3 hijos			x	x

Fuente: elaboración propia

Biblioteca-masajes

Tabla 21: segmentación biblioteca-masajes

EDAD	SEXO	
	HOMBRE	MUJER
18-30		
30-50		x
50-60	x	x
60-100	x	x

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto nuestro público objetivo para la ludoteca-catering serán familias con nivel de ingresos medio-alto y alto que variarían según el nº de hijos.

Si analizamos todos los segmentos, tenemos en primer grupo en el que podrían incluir dos categorías, los adultos independientes con un hijo y las parejas con un hijo de clase media-baja, media-alta, alta y un segundo grupo con los



adultos independientes de más de un hijo o parejas con más de un hijo de clase media-alta o alta.

Segmento 1 Adultos o parejas con un solo hijo de clase media-baja, media-alta, alta.

Segmento 2 Adultos y parejas con más de 1 hijo de clase media-alta, alta

8.2. Diseño del servicio.

Servibeach ofrece los siguientes servicios de Ludoteca, catering almuerzo y merienda, biblioteca, guardarropía y masajes. Todos ellos enfocados a que la estancia en la playa sea lo más placentera posible.

El objeto de Servibeach es que el cliente disfrute de su estancia en la playa de la mejor manera posible, para ello ofrecemos servicios que mejoren su descanso y alejen de él los posibles puntos de estrés, preocupaciones, etc.

El servicio que se va a prestar se puede resumir en los siguientes procesos:

Servicio básico: Ludoteca en la playa

Servicios facilitadores: Biblioteca, catering, guardarropía, masaje.

SERVICIO PERCEPTIBLE:

- El personal.

Ya se ha comentado anteriormente la distribución de tareas para todo el personal. Destacar la especialidad de cada trabajador. Para la gerencia el personal se caracteriza por haber realizado estudios universitarios de Administración y Dirección de Empresas, para el encargado se tiene un trabajador muy dinámico con espíritu proactivo. Los monitores deben ser unos profesionales entusiastas, que se preparan continuamente, que meditan, inventan, observan, cantan, juegan y son capaces de transmitir sus emociones y captar las de los demás.

- Tiempo de espera.

Según la línea de negocio que analicemos el tiempo de espera será diferente y tendrá unas características especiales.

Para la ludoteca, el tiempo de espera lo consideraremos aquel en el que el cliente accede a las instalaciones para contratar el servicio.

Puede existir otro tiempo de espera en el momento de que venga a recoger al niño, en este caso la empresa intentará atender a los padres de forma escalonada para que la atención se produzca sin la más mínima demora.



En el consumo del servicio puede haber tiempos de espera entre actividad y actividad.

En el servicio de masaje el tiempo de espera lo consideraremos aquel en el que el cliente accede a las instalaciones para contratar el servicio. También puede haber un tiempo de espera a la hora de acceder a consumir el servicio.

Sobre la biblioteca el tiempo de espera lo consideraremos aquel en el que el cliente accede a las instalaciones para contratar el servicio.

En guardarropía el tiempo de espera se puede producir tanto al depositar el bulto en el como a la hora de retirar el mismo.

En el servicio de almuerzos y meriendas en tiempo de espera es clave ya que puede haber tiempos de espera indexados a la hora de preparar y servir los menús.

- Tiempo de suministro del servicio.

En la ludoteca el tiempo de suministro del servicio dependerá de lo que haya contratado cada cliente, ya que consideraremos este como el tiempo en el que nuestros clientes disfruten del servicio.

En el servicio de masajes estamos en el mismo caso que en la ludoteca.

En el caso de la biblioteca y la guardarropía el tiempo de suministro de servicio será inmediato.

Será clave sin embargo para el servicio de almuerzos y meriendas el tiempo de suministro del servicio, será el tiempo que el encargado tarda en suministrar el producto contratado por el cliente. Éste será constante y nunca superará los 5 minutos.

- Nivel de calidad.

La calidad en este caso se reflejará en el servicio.

En la ludoteca será representada por el personal y sus conocimientos dando siempre el mejor trato y seguridad. Por esto también resulta imprescindible mantener las herramientas y productos necesarios en las actividades de ocio en perfecto estado.

En el guardarropía el orden y la celeridad serán claves para la calidad del servicio, al igual que en la biblioteca.

El servicio de masajes el personal y sus habilidades, buena presencia etc serán claves para la percepción.



En cuanto a los almuerzos y meriendas, la calidad de los menús así como su composición equilibrada y saludable serán fundamentales en la percepción de la calidad por el cliente. La presentación en este caso también cobra un papel transmisor de calidad.

- La estrategia de marca.

Se ha querido destacar la tranquilidad y el disfrute de un día de playa. Se pretende resaltar la tranquilidad y el relax que le aportara contratar nuestros servicios.

- El proceso
 1. Recepción cliente
 2. Contratación SERVICIO
 3. Cobro del servicio
 4. Servicio del libro
 5. Servicio de guardarropia
 6. Consumo servicio masajes
 7. Servicio del almuerzo
 8. Devolución libro
 9. Devolución bulto guardarropia
 10. Recogida y distribución del niño
 11. Consumo del servicio de ludoteca
 12. Devolución del niño

Una de las formas más concretas para identificar y controlar eficazmente los momentos de la verdad y todos los elementos que intervienen en la prestación de un servicio son los llamados planos del servicio, también conocidos como blueprint por su nombre en inglés.

Un plano del servicio es, pues, la representación visual gráfica del proceso del servicio. Como se puede ver, las ideas básicas en las que se sustentan los planos del servicio son las siguientes:

Área 1: ZONA
DEPARTICIPACIÓN DE LOS
CLIENTES

Se refiere a los pasos, elecciones, actividades e interacciones que realiza al cliente durante el proceso de prestación y evaluación del servicio

Área 2: ZONA DE VISIBILIDAD o
Front-office

Incluye las actividades que, como contrapartida a las demandas de los clientes, ejecuta el personal que establece contacto "cara a cara" con los clientes, así como las actividades que realiza este personal como preparación para la interacción con los clientes, aunque no exista contacto inmediato con ellos.



Area 3: PROCESOSDEAPOYO o
Back-office

Se refiere a los servicios internos, pasos e interacciones que se producen como apoyo a los empleados que entregan el servicio a los clientes(en esta área trabaja el personal de apoyo)



Blueprint ludoteca

<p>Guión detallar los servicios Tiempo respuesta RECEPCIÓN DEL CLIENTE Sonido y tono de voz Actitud Aspecto físico e imagen</p>	<p>Escuchar al cliente Consultar disponibilidad CONTRATACIÓN SERVICIO Sonido y tono de voz Explicación clara Aspecto físico e imagen</p>	<p>Escuchar a los clientes Concretar hora del servicio</p>	<p>COBRO DEL SERVICIO Sonido y tono de voz Aspecto físico e imagen</p>	<p>RECOJIDA Y DISTRIBUCIÓN NIÑO Sonido y tono de voz Explicación clara</p>	<p>Realizar actividades</p>	<p>DEVOLUCIÓN NIÑO Sonido y tono de voz Aspecto físico e imagen</p>	<p>Participación de los clientes</p>
<p>Escuchar al cliente Explicar servicio</p>	<p>Escuchar a los clientes Concretar hora del servicio</p>	<p>Escuchar a los clientes Cobro del servicio</p>	<p>Escuchar a los clientes Clasificarlo niño según edad Distribuir grupo de edad Acompañar niño al grupo</p>	<p>Realizar actividades</p>	<p>Identificar el niño Acompañarlo y entregarlo a los padres Firma entrega niño</p>	<p>Zona visibilidad Front office</p>	<p>Elementos tangibles que intervienen en el proceso</p>
<p>Limpieza carpa</p>	<p>Preparación fichas</p>	<p>Mantenimiento sistema d cobro</p>	<p>Generar factura</p>	<p>Organizar actividades Preparar material</p>	<p>Materiales juegos Mantenimiento instalaciones</p>	<p>Back office</p>	<p>Elementos tangibles que intervienen en el proceso</p>

8.3. Política de precios.

Uno de los dilemas más importantes a los que se enfrentan una empresa es la fijación de precios. El objetivo de la política de precios es definir unos precios que resulten atractivos para los clientes y a su vez que garanticen unos beneficios atractivos para la empresa.

Factores a revisar a la hora de fijar precios

- Factores Internos

Obviamente tendremos que estudiar nuestros costes, obtener nuestro **Punto Muerto o (Umbral de Rentabilidad)**, y así saber cual será nuestro precio mínimo de venta, así como nuestro volumen necesario de ventas o ambos. Esto es básico y fundamental porque en los tiempos que corren si para vender bajas tu precio, tendrás que tener cuidado que no sea por debajo de unos mínimos que garanticen la supervivencia del negocio.

$$Q = \frac{CF}{P - CVu}$$

CF: Costes fijos

P: Precio mínimo de venta

Cvu: Costes variables unitarios

Para calcular nuestro precio mínimo de venta tenemos que tener en cuenta que los costes fijos se tienen que repartir entre todos los servicios ofertados. Así pues los distribuiremos proporcionalmente a su nivel de ingresos previstos.

CF=Costes personal + costes concesión + otros

CF= 20.100 + 12.000 \cong 32.100

Para el calcular la distribución de estos costes entre los diferentes servicios ofertados aplicaremos un factor de corrección, que se refiere al nivel de ingresos esperados por cada servicio:

Escenario más probable:

Tabla 22 Distribución costes fijos por servicio

Servicio	Nº servicios	Factor corrección	%	CF servicio por servicio
Ludoteca	6440	10	68,97%	22137,93
catering	3220	3	10,34%	3320,68
Biblioteca	1610	1	1,72%	553,44
Masaje	1610	10	17,24%	5534,48
Guardarropía	1610	1	1,72%	553,44
TOTAL	14.490			

Fuente: elaboración propia



Tendremos en cuenta el escenario más probable, los otros dos escenarios lo podemos encontrar en el anexo 2

LUDOTECA

Teniendo en cuenta nuestra previsión más probable, en el servicio de ludoteca, se realizarían 6440 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios sería:

$$C_{vu}=0,5$$

$$6440 = \frac{22137,93}{x - 0,5}$$

$$X=3,94$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios sería de 3.94 en el caso más probable. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

CATERING

Teniendo en cuenta nuestra previsión más probable, en el servicio de ludoteca, se realizarían 3220 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios sería:

$$C_{vu}=1,5$$

$$3220 = \frac{3320,68}{x - 1,5}$$

$$X=2.53$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios sería de 2.53 en el caso más probable. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

BIBLIOTECA

Teniendo en cuenta nuestra previsión más probable, en el servicio de ludoteca, se realizarían 1610 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios sería:

$$C_{vu}=0$$

$$1610 = \frac{553,45}{x}$$



$$X=0,34$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios seria de 0,34 en el caso más probable. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

MASAJE

Teniendo en cuenta nuestra previsión más probable, en el servicio de ludoteca, se realizarían 1610 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios seria:

$$C_{vu}=1,5$$

$$1610 = \frac{5534,49}{x-1,5}$$

$$X=4,94$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios seria de 4,94 en el caso más probable. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

GUARDARROPIA

Teniendo en cuenta nuestra previsión más probable, en el servicio de ludoteca, se realizarían 1610 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios seria:

$$C_{vu}=0$$

$$1610 = \frac{553,45}{x}$$

$$X=0,34$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios seria de 0,34 en el caso más probable. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

Tabla 23 Precio mínimo por servicio

SERVICIO	CV UNITARIO	Nº SERVICIOS	CF ATRIBUIBLES	PRECIO MINIMO
LUDOTECA	0,5	6440	22137,931	3,94 €
CATERIING	1,5	3220	3320,68	2,53 €
BIBLIOTECA	0	1610	553,44	0,34 €
MASAJE	1,5	1610	5534,4	4,94 €
GUARDARROPIA	0	1610	553,44	0,34 €

Fuente: elaboración propia

- Factores Externos

Aquí se trata de analizar "¿qué están haciendo los competidores?", en nuestro caso al no tener competidores directos podemos tomar como referencia a los competidores que ofrecen servicios alternativos como por ejemplo el alquiler de patinetes.

El alquiler de patines lo podemos considerar como sustitutivo porque distrae a los niños durante un periodo de tiempo similar a la duración de nuestro servicio.

Los precios del alquiler de patines en la playa son aproximadamente:

½ hora	10
1 hora	18

Lo importante en este apartado es "saber", conocer que hacen los competidores y así de esta forma, podremos determinar nuestra propia estrategia. Si somos capaces de diferenciarnos, deberemos poder aumentar nuestros precios y si queremos aumentar el número de clientes deberemos bajar el precio y la calidad hasta un mínimo exigido que nos permita llegar al volumen necesario de ventas.

En resumen:

Fijación de precios basándose en los costes de la empresa --> Interno

Fijación de precios en función del valor percibido por el cliente --> Externo
(lo marca el cliente)

Una vez analizado los factores internos e externos podemos fijar el precio de nuestro servicio.

En nuestro caso fijaremos un precio que cubra los costes de la empresa en el caso más probable y que a la vez sea competitivo de cara a los posibles servicios sustitutivos.



El precio por una hora de nuestro servicio de ludoteca será de 5 €.

El precio por una hora de nuestro servicio de masaje será de 6 €.

El precio por una hora de nuestro servicio de catering será de 3 €.

El precio por una hora de nuestro servicio de guardarropía será de 1 €.

El precio por una hora de nuestro servicio de biblioteca será de 1 €.

8.4. Política de comunicación.

Por comunicación de marketing se entiende el conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos, es decir, clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también a su propio personal.

La estrategia de comunicación es uno de los pilares básicos de la mezcla del marketing de servicios. Generalmente, el papel fundamental de la estrategia de comunicación de una empresa de servicios es informar, persuadir o recordar a los clientes cuál es el servicio que ofrece.

La comunicación es una combinación de publicidad, propaganda, relaciones públicas, promoción de ventas, venta personal, marketing directo y muchas otras formas.

Para vender, no es suficiente ofrecer un servicio que tenga un precio adecuado para el posible comprador a través de un canal de distribución bien organizado, además, se necesita dar a conocer la oferta, identificar aquellas cualidades que pueden resultar más interesantes para el cliente y conseguir estimular la demanda mediante las acciones promocionales apropiadas.

El primer paso es tener claro a quién vamos a dirigir nuestros esfuerzos promocionales. Como ya se definió anteriormente, nuestro público objetivo son las parejas con hijos o adultos con hijos con ingresos medios-altos o altos.

Definición de los objetivos de comunicación.

Una vez se ha determinado a quién dirigiremos nuestros esfuerzos promocionales, debemos establecer cuáles van a ser los objetivos de comunicación.

Queremos transmitir a los turistas que van a la playa a pasar el día que existe la posibilidad de felicidad y tranquilidad absoluta si contratan nuestros servicios.

Una empresa creada para atender sus necesidades y intentar ayudar a que su estancia en la playa sea lo mas placentera posible, para ello les ofrece el servicio de ludoteca, guardarropía, masajes, biblioteca.

Se pretende que los turistas conozcan nuestros servicios, y que una vez los conozcan asocien nuestros servicios a su descanso, tranquilidad, felicidad.



A partir de la comunicación queremos transmitir la razón de ser de nuestra empresa, el deseo de todos los trabajadores de nuestra empresa de que su estancia en la playa un verdadero placer, donde el relax y la tranquilidad sea el protagonista

La comunicación de la empresa comprende todos los instrumentos de la combinación de marketing que tienen como función principal la comunicación persuasiva.

Los instrumentos que componen esta mezcla de comunicación y que utilizaremos son:

- La publicidad.

Es un medio de comunicación impersonal pero para nuestro negocio los anuncios exteriores pueden proporcionarnos una gran difusión y llegar al público objetivo.

Selección de los medios.

Alcanzado este punto ya nos encontramos en disposición de elegir los canales de comunicación. La elección del medio depende del presupuesto y de las necesidades del mensaje, del atributo, de la cantidad de personas a contactar y de la forma más adecuada de transmitir información.

La eficiencia de una inversión publicitaria se mide a través de:

- La cobertura neta: es el número de personas del público objetivo que han sido expuestas por lo menos una vez al mensaje.
- La tasa de repetición: es la cantidad de veces que una persona del público objetivo se encuentra expuesta al mensaje; representa el promedio.

Existen dos grandes tipos de canales de comunicación: personales e impersonales. Por nuestro servicio ofertado optaremos por canales impersonales.

En cuanto a los canales impersonales de comunicación, se trata de los medios que transmiten los mensajes sin establecer un contacto o una retroalimentación personal directa. Aquí se incluyen los medios de comunicación masivos, los ambientes y los acontecimientos.

Los principales medios de comunicación masivos incluyen los medios impresos (periódicos, revistas, correo directo), medios transmitidos (radio, televisión), medios en expositores (vallas publicitarias, carteles, señales) y la comunicación on-line (correo electrónico, sitios web).

De los medios citados anteriormente nos interesan las vallas publicitarias, los carteles y la comunicación a través de folletos y octavillas y la creación de cuentas en redes sociales.



Las **octavillas** se tratan de una herramienta muy efectiva ya que por su pequeño tamaño es rápido de leer, recordar y guardar. Su impacto producido se produce mediante la repetición, por lo que es necesario entregar más de una. Se diseñarán folletos donde se podrá leer el mensaje que queremos difundir, la ubicación del servicio, un resumen de los servicios que ofrecemos, los equipos con los que contamos y demás información que consideremos relevante para el cliente potencial. Una vez diseñadas las repartiremos mediante su entrega directa en la playa y en el paseo marítimo en franjas horarias de gran afluencia, y colocándolas en los parabrisas de los coches. **El coste que tendrán 10000 octavillas es de 500€.**

Los tradicionales **folletos publicitarios** siguen siendo una eficaz herramienta de marketing tanto para cuidar la imagen corporativa como para estimular las ventas. Esta herramienta nos permite difundir una gran cantidad de información de forma clara, ordenada y efectiva. En él pretendemos explicar con detalle todos los servicios que ofrecemos, acompañando imágenes de los equipos con los que cuenta la organización. **Se encargarán 1000 folletos por un precio de 1000€.** Se distribuirán por supermercados, bares y lugares comerciales con gran afluencia.

Las ventajas de los folletos son:

Flexibles Los folletos publicitarios se adaptan a las necesidades de todo tipo de anunciantes: empresas, profesionales liberales, instituciones públicas, asociaciones, etc. Además, es posible utilizarlos para llevar a cabo todo tipo de acciones promocionales: desde la comercialización de nuevos productos a la apertura de nuevas tiendas, pasando por el anuncio de ofertas especiales de venta.

Manejables Una de las grandes ventajas de los folletos publicitarios es su pequeño formato, lo cual los convierte en muy manejables para el lector. Además, son independientes también de internet y de la corriente eléctrica.

Polivalentes Los folletos publicitarios pueden distribuirse a través de múltiples canales: por correo, en el punto de venta, o en el hall de entrada de la empresa, o en las ferias y congresos. Además, es posible acompañar su distribución de otros productos promocionales como cartas o catálogos.

Económicos Los folletos de publicidad son más baratos que los catálogos, las acciones de publicidad exterior o los anuncios en prensa. Eso no quiere decir, sin embargo, que haya que descuidar su diseño. De todos modos, es fácil adaptarlos a la imagen corporativa de la empresa.

Informativos Evidentemente, y debido a su reducido formato, un folleto publicitario no contiene información tan detallada como la que puede albergar una web o un catálogo. Con todo, su contenido puede aprovecharse para alentar al cliente a la compra. La clave está en despertar la curiosidad del lector por la oferta de productos y servicios de la compañía y animarle a visitarla.



Fáciles y rápidos de producir Desde la concepción del folleto a su impresión final, pasan pocas semanas. Si la compañía se enfrenta al lanzamiento de un nuevo producto o servicio, los folletos publicitarios pueden convertirse en sus grandes aliados, ya que su producción es muy rápida y sencilla.

Atractivos Un folleto publicitario contiene en la mayor parte de los casos poco texto y muchas imágenes. Se trata de informar al cliente en pocas palabras sobre la oferta de productos y servicios de la compañía e instalarle a visitarla. El atractivo de los folletos para el cliente potencial aumenta además si se adjuntan cupones de descuento o formularios de respuesta.

Efectivos Comparados con otros instrumentos de marketing, los folletos publicitarios tienen un alto grado de eficacia, que además se consigue en muy poco tiempo. La eficiencia es aún mayor si se incluyen ofertas especiales, como rebajas o descuentos.

Valla Publicitaria

Se instalará una valla publicitaria ronda norte dirección hacia la playa de la malvarrosa. Durante 2011 aproximadamente 75.000 vehículos al día circulaban por la Ronda Norte, desde entonces el tráfico se ha incrementado ya que más conductores conocen la nueva carretera, por lo que podemos considerar que el número de vehículos será mayor. Su colocación y permanencia de una valla de estas características y con unas dimensiones de 8 x 3 metros supone un coste de **450€ al mes** en regimen de alquiler.

El diseño y confección de la vinilo para la valla rondaría los 1000 €

Crear cuentas en redes sociales

Hoy en día resulta imprescindible la creación de cuentas en redes sociales para las organizaciones. Estas comunidades virtuales han irrumpido con fuerza en la vida diaria de la sociedad y la empresa debe sacar partido de ello. Las redes sociales escogidas para crear una cuenta de la asociación son las más utilizadas de la ciudad de Valencia: Facebook y Tuenti.

- La promoción de ventas

Nos referiremos a la promoción en el sentido de ventas que van acompañadas de algún regalo, por esto preferimos unir el término promoción junto con el de ventas, y así hablaremos de Promoción de ventas. Específicamente, los programas de promoción de ventas son incentivos económicos, informativos o de entretenimiento que una empresa ofrece a sus compradores o distribuidores.



Mientras los programas publicitarios se emplean para desarrollar un conocimiento o actitud respecto a un producto o una marca, con lo que su incidencia en las ventas será después de cierto tiempo, cuando el conocimiento y las actitudes se conviertan en acción; los programas de promoción de ventas por el contrario, están diseñados para generar acciones específicas y concretas.

La promoción de ventas ha de tener por tanto las siguientes características:

- Debe actuar integrada en el resto de las variables que conforma la política de marketing.
- La promoción debe ofrecer un cierto incentivo, constituye por lo tanto un estímulo.
- Los objetivos principales son a corto plazo, aunque puede haber otros a más largo plazo de índole diversa.

El estímulo o beneficio que ofrezca debe ser discontinuo, es decir, que se circunscribe siempre en el tiempo. Si la duración fuese ilimitada, dejaría de ser una promoción.

Las promociones se pueden clasificar desde diversos puntos de vista, quizás la más interesante, sea hacerlo desde el punto de vista del sujeto al que van dirigidas, así nos encontramos:

- Promociones dirigidas a los consumidores.

Las principales promociones dirigidas al consumidor son:

Las muestras gratuitas. Cupones que dan derecho al comprador a ahorrar algo estipulado concretamente en la compra de un producto específico.

Reducción de precios. Bien en el mismo producto dándolo a un precio menor, o bien dando más cantidad de producto o entregando otro de regalo. Podemos utilizar esta promoción dando un servicio de regalo por cada diez servicios consumidos.

Los Objetivos cuando la promoción se dirige al consumidor:

- Hacer probar el servicio
- Asegurarse la continuidad de nuestros clientes actuales en el consumo de nuestro servicio.
- Aumentar la frecuencia de uso de nuestro servicio.



8.5. Política de distribución.

El objetivo básico de la distribución es poner el servicio a disposición del consumidor, en el lugar y en el momento en que dicho consumidor lo necesita, en nuestro caso por la naturaleza del servicio que se presta el consumidor es el que tiene que desplazarse a nuestras instalaciones.

En el sector turístico, por su carácter de servicio es imposible la formación de stock y es imprescindible que para que el servicio turístico se lleve a cabo contemos con la presencia del turista en la zona receptiva, por tanto la primera y gran diferencia entre la distribución de bienes de consumo y los servicios radica en que el desplazamiento físico no lo realiza el servicio sino el consumidor-turista.

En algunos subsectores de la actividad turística el problema de distribución se limita a un problema de localización, a la fijación del punto de venta donde se va a llevar a cabo la venta del servicio

En el caso de los nuestros servicios, la distribución del mismo se realiza en las propias instalaciones. Por tanto, resulta necesario conseguir que el cliente se sienta a gusto en las mismas, que perciba calidad, que se encuentren en buen estado.

Como las instalaciones son básicamente la carpa, intentaremos que la misma este siempre muy limpia, instalaremos unos difusores de agua que mantengan un ambiente fresco durante la estancia en la misma. El material que utilicemos para las actividades debe estar siempre en perfectas condiciones.

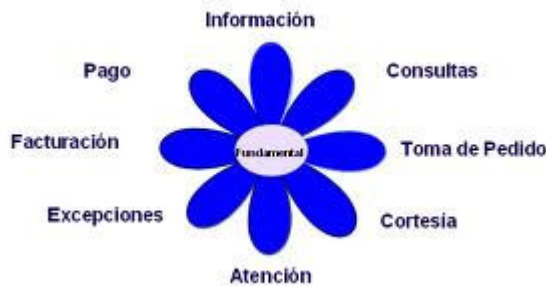
8.6. Valor añadido y servicio ampliado en marketing de servicios.

Dentro del mercado los servicios turísticos, hemos de ser conscientes de la singularidad de nuestro servicio, y de nuestro sistema de servucción compuesto por el soporte físico visible e invisible (carpa, equipo humano, actividades).

Con respecto al espacio físico, la empresa estará ubicada en la playa de Valencia.

Nuestro negocio se va encontrar en el punto de nuevos servicios, ya que estos servicios son novedosos por la ubicación donde se prestan.

Seguiremos a continuación el modelo de ampliación del servicio llamado “La Flor del servicio ampliado”, que se compone de ocho partes, de las cuales, las 4 primeras son servicios suplementarios facilitadores para el cliente y, las cuatro restantes son servicios suplementarios de aumento. (Lovelock, C., 2004).



Información: Mediante folletos facilitaremos la información a nuestros clientes de nuestra ubicación, los horarios, los diferentes servicios que ofrecemos, los precios. Además en la entrada a la carpa también colocaremos un cartel informativo con nuestra carta de servicios y el precio de los mismos.

Consultas: Es importante y necesario el diálogo con nuestros clientes para poder conocer los diferentes puntos de vista de los padres de los niños.

Toma de pedidos: Es importante que en la toma de pedidos preguntemos a los padres sobre por sus hijos y si tienen alguna peculiaridad (alergias, etc).

Cortesía: Cuando los clientes estén en nuestra carpa buscaremos la forma más agradable de prestar nuestro servicio, por ejemplo, elementos de seguridad, ambiente fresco, etc.

Atención: Durante la prestación del servicio los empleados forman parte del mismo y en todo momento están pendientes del cliente, participando con ellos en las actividades

Excepciones: Se trata de buscar soluciones especiales como pueden ser para niños alérgicos en el servicio de almuerzos meriendas, etc., así como de buscar soluciones rápidas ante las posibles queja/s, sugerencia/s, restituciones (reembolso, reparaciones, compensaciones).

Facturación: Se trata de llevar al día la información contable, tener facturas detalladas y claras. En este punto nos veremos ayudados por el software escogido, que nos permitirá disponer de esta información en el acto.

Pago: como hemos detallado en otros apartados se cobrará en efectivo o con tarjeta de crédito.

Por tanto, en los servicios lo que debe primar es la orientación total hacia el cliente.

Siguiendo a Horovitz, existen siete acciones básicas para alcanzar la satisfacción del cliente. Estas son:



Conocer a los clientes.

Mediante la segmentación hemos podido conocer que tipos de clientes entrarán en nuestro local, pero aquí se intenta llegar a un conocimiento más profundo. Se trata de conocer cuáles son las necesidades implícitas del cliente, para poder atraerlos y conquistarlos. Para ello será necesario saber escucharlos (por medio de las sugerencias que puedan ofrecernos), cumplir sus expectativas, su nivel de exigencia., etc. En definitiva saber adaptarse a ellos en cada momento y a sus necesidades.

Crear valor para los clientes.

La creación de valor es muy importante para la conquista de nuestros clientes, es decir, el beneficio obtenido es mayor a los costes que les genera obtenerlos. Y no solo será obtener una valoración positiva por parte de los clientes. De este modo, el valor podrá darse creando una “experiencia”, a partir de las sensaciones que genera la utilización de nuestro servicio, desde la facilidad de acceso y uso, presentación del local y sobre todo la rapidez y calidad del servicio que van a recibir.

Medidas de mejora.

La empresa tendrá que analizar los clientes, para conocer su actitud. Los clientes que no consumen nuestros servicios son los que nos preocupan, por lo tanto tendremos que llevar acciones que motiven a que entren en nuestro establecimiento, ofreciendo incentivos, etc..... En cambio con los clientes que nos compran o que nos vienen comprando no hay que descuidarlos, sino que hay que cuidarlos, es decir, buscar la idealización a través de descuentos, regalos, etc

Saber gestionar las quejas en beneficio de la empresa.

Lo ideal ante una queja de un cliente será una respuesta rápida, reaccionar de inmediato y al primer contacto, ya que los clientes que obtienen una satisfacción con su queja vuelven. Por otro lado, será conveniente fomentar las quejas ya que es una información gratuita que aportan los clientes y provoca que pueda mejorar la calidad de nuestro servicio.

Fidelizar a los clientes.

Atraer a nuevos clientes en muchas ocasiones es más costoso que mantener los que ya tenemos. Es importante cuidar a los clientes habituales para que sus visitas a nuestro negocio no sean esporádicas sino que se conviertan en “costumbre”. Para ello se llevarán a cabo acciones promocionales: vales descuento, puntos de consumo, etc.

Valorar el servicio de los empleados.

Es muy importante cuidar tanto a los clientes como a los empleados de nuestro negocio. El contacto con el cliente es muy alto, hay que saber seleccionar a cada uno de los empleados de la empresa de manera concisa, puesto que es la imagen de la empresa que percibe el cliente. Debe estar motivado, implicado y tener poderes para atender a los clientes insatisfechos, tener iniciativa, ser flexible, etc.



Una actitud incorrecta puede dar lugar a que se pierdan clientes y por tanto, dinero. Si los empleados no están contentos, habría demasiada rotación de empleados (costes de formación).

Saber gestionar el servicio: los pasos que establece Horovitz serían:

- Conocer a los clientes.
- Conocer los riesgos.
- Definir objetivos.
- Establecer un modo de pensar.
- Involucrar.
- Comunicar.
- Obtener éxitos.
- Organizarse centrándose en el cliente.
- Medir
- Incentivos.
- Planificar.
- Seguimiento y control.

8.7. Epílogo.

El público objetivo en el caso de las ludotecas y servicio de almuerzo y meriendas no corresponde con el receptor del servicio, que son los niños, sino en los padres que contratan el servicio.

Los segmentos que abarcaremos son:

Segmento 1 Adultos o parejas con un solo hijo de clase media-baja, media-alta, alta.

Segmento 2 Adultos y parejas con más de 1 hijo de clase media-alta, alta.

Para todos ellos, seguiremos una estrategia de posicionamiento de nuestro negocio, situándola en la mente del consumidor como un servicio que inspira descanso, relax, bienestar, etc.

Nuestro nivel de calidad se reflejará en el trato del personal hacia el cliente y el estado de los elementos que forman parte de la empresa, destacando sobremanera el cuidado de las instalaciones, la buena presencia de los empleados y el trato inmejorable hacia el cliente.

En cuanto a la fijación de precios, se ha decidido manejar pequeños márgenes de beneficio con el fin de ofrecer atractivos precios.

Debido a la reducida dimensión de nuestro negocio y nuestra limitada capacidad de inversión, hay una serie de medios de comunicación económicamente inalcanzables. Pese a ello hemos tratado de que la inversión en



publicidad tenga el mayor impacto posible, para ello hemos optado por tres líneas de actuación.

- Folletos
- Octavillas
- Valla publicitaria

Respecto a la distribución del servicio destacar que es el cliente el que se desplaza a nuestras instalaciones para consumir el servicio, por lo tanto las mismas deben de ser un reclamo por si mismas. Deben de transmitir limpieza, confortabilidad.

En cuanto a la definición de nuestro servicio ampliado resaltar la importancia de la atención flexible que ofrecemos a los clientes, resolución de peticiones excepcionales y la explicación de todo lo referente los servicios que ofrecemos.



CAPÍTULO 9. ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO



9.1. Introducción

El plan económico financiero permite recoger toda la información de carácter económico y financiero referente a la empresa, para determinar su viabilidad económica y controlar y analizar que el negocio cumple las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su supervivencia a largo plazo. (Gómez, C., 2007).

El plan económico-financiero nos servirá para estudiar la viabilidad del proyecto que queremos llevar a cabo, es decir, se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias.

Se realizará para los tres primeros años de la empresa, el primero de ellos mes a mes (planificación a corto y largo plazo), y se considerarán tres escenarios: esperado, optimista y pesimista, estos dos últimos lo podemos ver en el anexo 3.

En el momento de comenzar a desarrollar el plan financiero, tenemos que realizar una serie de hipótesis, como pueden ser volumen de ventas esperado, crecimiento de las mismas, pagos previsionales, etc. A continuación se detallarán los estados financieros provisionales y el estudio de la viabilidad mediante el cálculo de distintos ratios

9.2. Plan de inversión – financiación.

En primer lugar calcularemos la inversión necesaria para poner en marcha nuestro negocio.

En el capítulo 6 Plan de operaciones, ya dimos un primer esbozo de los costes en los que íbamos a incurrir para poner en marcha nuestra empresa. En este apartado los analizaremos en más profundidad y detalle.

Los gastos de primer establecimiento se han estimado en 1827€ y con la aplicación del nuevo Plan General contable no se permite su distribución en varios ejercicios, sino que formarán parte de los gastos del año en que comencemos la actividad. Se incluye gastos de constitución, impuesto sobre actos jurídicos documentados, notarías, etc

Por la actividad desarrollada es necesario contratar un seguro de responsabilidad civil, cuyo gasto asciende a 850 €.

Por otra parte, hemos tenido que adquirir la carpa, el mobiliario por un valor total de 2270 € (IVA no incluido). En un principio el valor del activo fijo se va a mantener constante durante los 5 primeros años, debido a que no se prevé realizar inversiones y la depreciación se tendrá en cuenta en el fondo de amortización. La amortización de la carpa y mobiliario se ha calculado para 5 años.

Otra gasto importante es la concesión administrativa del servicio cuyo gasto asciende a 12000 €/año.

Tabla 24 Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL			
Concepto			cuantía
Gastos primer establecimiento			1.827,00
Concesión			12.000,00
Concepto	Precio	Cantidad	
Mesa	100	1	100,00 €
Mesa rectangular 120cm x 70cm	62	2	124,00 €
Sillas	34	30	1.020,00 €
Carpa	1125	1	1.125,00
Pc portátil			800 €
TOTAL INVERSIÓN			16996 €

Fuente: elaboración propia

La financiación de la inversión se realizará a partir de financiación propia y ajena, concretamente a partir de unos ahorros de 10.000 € aportados por el socio emprendedor y un préstamo de 10.000 euros.

Préstamos ICO para financiar inversiones en nuevos negocios. Amortización hasta 7 años con tipos de interés bonificados

Tabla 25 Cuadro amortización del crédito a 5 años

Introducción de datos:

Capital inicial:	10.000	Resultados:	
Tipo de interés nominal:	6,79%		
Plazo:	5	Comisión de apertura:	-
Periodicidad:	12	Comisión de gestión:	-
Comisión de apertura:	0,00%	Capital efectivo:	10.000
Comisión de gestión:	0,00%	T.A.E. real	7,001%
Gastos fijos bancarios:	0		
Gastos adicionales:	0		
Comisión de cancelación anticipada	0,25%		
Prepagable (1) o pospagable (0)	0		

Periodos de pago	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente	Importe de la comisión de cancelación	Coste de cancelación
0					10.000,00 €		
1	197,00 €	56,55 €	140,45 €	140,45 €	9.859,55 €	24,65 €	9.884,19 €
2	197,00 €	55,76 €	141,25 €	281,70 €	9.718,30 €	24,30 €	9.742,59 €
3	197,00 €	54,96 €	142,05 €	423,75 €	9.576,25 €	23,94 €	9.600,19 €
4	197,00 €	54,15 €	142,85 €	566,60 €	9.433,40 €	23,58 €	9.456,98 €
5	197,00 €	53,35 €	143,66 €	710,26 €	9.289,74 €	23,22 €	9.312,97 €



6	197,00 €	52,53 €	144,47 €	854,73 €	9.145,27 €	22,86 €	9.168,14 €
7	197,00 €	51,72 €	145,29 €	1.000,01 €	8.999,99 €	22,50 €	9.022,49 €
8	197,00 €	50,89 €	146,11 €	1.146,12 €	8.853,88 €	22,13 €	8.876,01 €
9	197,00 €	50,07 €	146,94 €	1.293,06 €	8.706,94 €	21,77 €	8.728,71 €
10	197,00 €	49,24 €	147,77 €	1.440,83 €	8.559,17 €	21,40 €	8.580,57 €
11	197,00 €	48,40 €	148,60 €	1.589,43 €	8.410,57 €	21,03 €	8.431,60 €
12	197,00 €	47,56 €	149,44 €	1.738,87 €	8.261,13 €	20,65 €	8.281,78 €
13	197,00 €	46,72 €	150,29 €	1.889,16 €	8.110,84 €	20,28 €	8.131,12 €
14	197,00 €	45,87 €	151,14 €	2.040,29 €	7.959,71 €	19,90 €	7.979,61 €
15	197,00 €	45,01 €	151,99 €	2.192,29 €	7.807,71 €	19,52 €	7.827,23 €
16	197,00 €	44,15 €	152,85 €	2.345,14 €	7.654,86 €	19,14 €	7.674,00 €
17	197,00 €	43,29 €	153,72 €	2.498,85 €	7.501,15 €	18,75 €	7.519,90 €
18	197,00 €	42,42 €	154,58 €	2.653,44 €	7.346,56 €	18,37 €	7.364,93 €
19	197,00 €	41,54 €	155,46 €	2.808,90 €	7.191,10 €	17,98 €	7.209,08 €
20	197,00 €	40,67 €	156,34 €	2.965,23 €	7.034,77 €	17,59 €	7.052,35 €
21	197,00 €	39,78 €	157,22 €	3.122,46 €	6.877,54 €	17,19 €	6.894,74 €
22	197,00 €	38,89 €	158,11 €	3.280,57 €	6.719,43 €	16,80 €	6.736,23 €
23	197,00 €	38,00 €	159,01 €	3.439,57 €	6.560,43 €	16,40 €	6.576,83 €
24	197,00 €	37,10 €	159,90 €	3.599,48 €	6.400,52 €	16,00 €	6.416,52 €
25	197,00 €	36,19 €	160,81 €	3.760,29 €	6.239,71 €	15,60 €	6.255,31 €
26	197,00 €	35,29 €	161,72 €	3.922,01 €	6.077,99 €	15,19 €	6.093,19 €
27	197,00 €	34,37 €	162,63 €	4.084,64 €	5.915,36 €	14,79 €	5.930,15 €
28	197,00 €	33,45 €	163,55 €	4.248,19 €	5.751,81 €	14,38 €	5.766,19 €
29	197,00 €	32,53 €	164,48 €	4.412,67 €	5.587,33 €	13,97 €	5.601,30 €
30	197,00 €	31,60 €	165,41 €	4.578,08 €	5.421,92 €	13,55 €	5.435,48 €
31	197,00 €	30,66 €	166,34 €	4.744,42 €	5.255,58 €	13,14 €	5.268,72 €
32	197,00 €	29,72 €	167,28 €	4.911,70 €	5.088,30 €	12,72 €	5.101,02 €
33	197,00 €	28,77 €	168,23 €	5.079,93 €	4.920,07 €	12,30 €	4.932,37 €
34	197,00 €	27,82 €	169,18 €	5.249,11 €	4.750,89 €	11,88 €	4.762,76 €
35	197,00 €	26,87 €	170,14 €	5.419,25 €	4.580,75 €	11,45 €	4.592,20 €
36	197,00 €	25,90 €	171,10 €	5.590,35 €	4.409,65 €	11,02 €	4.420,67 €
37	197,00 €	24,94 €	172,07 €	5.762,42 €	4.237,58 €	10,59 €	4.248,18 €
38	197,00 €	23,96 €	173,04 €	5.935,46 €	4.064,54 €	10,16 €	4.074,70 €
39	197,00 €	22,98 €	174,02 €	6.109,48 €	3.890,52 €	9,73 €	3.900,25 €
40	197,00 €	22,00 €	175,00 €	6.284,48 €	3.715,52 €	9,29 €	3.724,81 €
41	197,00 €	21,01 €	175,99 €	6.460,47 €	3.539,53 €	8,85 €	3.548,38 €
42	197,00 €	20,02 €	176,99 €	6.637,46 €	3.362,54 €	8,41 €	3.370,95 €
43	197,00 €	19,02 €	177,99 €	6.815,45 €	3.184,55 €	7,96 €	3.192,51 €
44	197,00 €	18,01 €	179,00 €	6.994,44 €	3.005,56 €	7,51 €	3.013,07 €
45	197,00 €	17,00 €	180,01 €	7.174,45 €	2.825,55 €	7,06 €	2.832,61 €
46	197,00 €	15,98 €	181,03 €	7.355,48 €	2.644,52 €	6,61 €	2.651,13 €
47	197,00 €	14,95 €	182,05 €	7.537,53 €	2.462,47 €	6,16 €	2.468,63 €
48	197,00 €	13,93 €	183,08 €	7.720,60 €	2.279,40 €	5,70 €	2.285,09 €
49	197,00 €	12,89 €	184,11 €	7.904,72 €	2.095,28 €	5,24 €	2.100,52 €
50	197,00 €	11,85 €	185,16 €	8.089,87 €	1.910,13 €	4,78 €	1.914,90 €
51	197,00 €	10,80 €	186,20 €	8.276,08 €	1.723,92 €	4,31 €	1.728,23 €
52	197,00 €	9,75 €	187,26 €	8.463,33 €	1.536,67 €	3,84 €	1.540,51 €
53	197,00 €	8,69 €	188,31 €	8.651,64 €	1.348,36 €	3,37 €	1.351,73 €
54	197,00 €	7,62 €	189,38 €	8.841,02 €	1.158,98 €	2,90 €	1.161,87 €
55	197,00 €	6,55 €	190,45 €	9.031,47 €	968,53 €	2,42 €	970,95 €
56	197,00 €	5,48 €	191,53 €	9.223,00 €	777,00 €	1,94 €	778,94 €
57	197,00 €	4,39 €	192,61 €	9.415,61 €	584,39 €	1,46 €	585,85 €

58	197,00 €	3,30 €	193,70 €	9.609,31 €	390,69 €	0,98 €	391,67 €
59	197,00 €	2,21 €	194,79 €	9.804,10 €	195,90 €	0,49 €	196,39 €
60	197,00 €	1,11 €	195,90 €	10.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Fuente: elaboración propia

En cuanto al análisis de la parte de la inversión que se refiere al préstamo bancario se ha realizado el cálculo de Valor Actual Neto (VAN) y TIR. Por Valor Actual Neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. Para que la cifra del VAN sea aceptada es necesario que sea positiva, esto indicará que la inversión es rentable. Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

- Los datos a tener en cuenta son los siguientes:
- Inversión que asciende a 10.000€
- Pagos anuales que comienzan en su primer año a un total de 53.773,00 €. Teniendo en cuenta que hablamos de aquellos gastos que representan flujo de efectivo, es decir, salidas reales de dinero de caja. Por lo que no incluiremos la dotación a la amortización, los gastos financieros y el impuesto de sociedades.
- Los pagos reducen en un 2.65% respecto al año anterior en el 2 año, y se incrementan un 0.78% en el tercer año
- Los cobros durante los tres años corresponden a las ventas de los servicios. Todas ellas son cobradas inmediatamente, por lo que los ingresos son los mismos a los cobros. Se ha considerado el incremento de cobros debido al aumento del precio de los servicios en los años sucesivos así en 2014 aumentarían un 10.32 % y en 2015 un 6.67%.

Tabla 26 Flujos de caja

Años	Cobros	Pago inversión	Pagos totales	Flujo de caja	Recuperación
0		10000 €		-10000	
1	74372		59.305,18	15.066,82	15.066,82
2	59984		57.279,47	2.704,53	17.770,41

Fuente: elaboración propia

Con todo ello, y teniendo en cuenta que la tasa de descuento es del 7,006%, el V.A.N y la T.I.R. serán las calculadas en la tabla 27

Tabla 27 VAN y TIR

	VAN	TIR
2013	3.813,98 €	50,67%
2014	6.021,61 €	66,88%

Fuente: elaboración propia

Para este tipo de negocios donde la inversión es muy pequeña y la recuperación es muy rápida es normal encontrarnos con una VAN positivo, esto nos dice que la inversión es rentable desde los primeros años.

Al igual conclusión llegamos en el análisis de la TIR, como se puede observar ésta es muy superior al tipo fijado por la financiera bancaria (7.006%). Se observa que la inversión, pasados los 3 años es recuperada a través de la entrada de flujo de efectivo ya que, teniendo en cuenta un sumatorio de los flujos de caja de 17770.41 € en el año 2, la inversión realizada hasta ese momento asciende a 10.000.

La inversión, teniendo en cuenta que el VAN es positivo y la TIR es muy superior a nuestra tasa de interés del crédito, es muy atractiva.

9.3. Previsión Cuenta de Resultados (Ingresos y Gastos)

La cuenta de resultados es aquella que recoge las diferencias surgidas en el transcurso de un período contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo. El análisis de la cuenta de resultados permite conocer los resultados generados por la propia empresa (autofinanciación) en el período. Por otra parte, la obtención de beneficios o de pérdidas y dónde se han generado ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión realizada y la previsión sobre el futuro de la empresa. (Amat, O., 2003).

Antes de adentrarnos en la explicación de todos los aspectos de las Cuentas Anuales vamos a realizar un pequeño paréntesis donde explicaremos las previsiones en cuanto a escenarios y evolución a lo largo de la previsión a tres años. Por lo que se ha realizado una previsión para el escenario más probable, adaptado lo más posible al mercado, un escenario pesimista (anexo) y otro optimista (anexo).

Será el escenario probable en el que nos centraremos pasando a un segundo plano los escenarios pesimistas y optimistas.

En primer lugar abordaremos el tema de ingresos. Ya que disponemos de varias fuentes de ingresos la previsión de ingresos se ha tenido en cuenta a través de la segregación en varios grupos correspondientes cada uno a cada línea de negocio.

Los ingresos esperados los hemos calculado teniendo en cuenta los cálculos realizados en el capítulo 8 Plan de marketing, más concretamente en la política de precios.

Con los resultados obtenidos y valorando la situación actual de la economía hemos fijado los siguientes precios para cada servicio.

Tabla 28 Precios de los servicios

SERVICIO	PRECIO MINIMO	PRECIO
LUDOTECA	4,44 €	5
CATERIING	2,53 €	3
BIBLIOTECA	0,34 €	1
MASAJE	5,44 €	6
GUARDARROPIA	0,34 €	1

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior también podemos observar el número de servicios que se espera vender.

Los ingresos esperados por meses durante el primer año, teniendo en cuenta que los meses operativos son 15 días de junio, julio, agosto y 15 días de septiembre (92 días). Si dividimos los servicios entre los días obtenemos los servicios por día, que son los que se muestran en la tabla

Tabla 29 Servicios por día

SERVICIO	Nº SERVICIOS	Servicios por día
LUDOTECA	6440	70
CATERIING	3220	35
BIBLIOTECA	1564*	17
MASAJE	1564	17
GUARDARROPIA	1564	17

Fuente: elaboración propia

*el nº de servicios se rebaja a 1564 para que el nº de servicios por día sea un entero. Con 1610 saldría 17,5 por día.

Los ingresos los calculamos multiplicando los servicios por día por el precio de los distintos servicios.

Tabla 30 Ingresos totales 2013

INGRESOS	JUNIO 15 días	JULIO 31 días	AGOSTO 31 días	SEPTIEMBRE 15 días	TOTAL
Ludoteca	5.250,00 €	10.850,00 €	10.850,00 €	5.250,00 €	32.200,00 €
Catering	1.575,00 €	3.255,00 €	3.255,00 €	1.575,00 €	9.660,00 €
Biblioteca	255,00 €	527,00 €	527,00 €	255,00 €	1.564,00 €
Masaje	1.530,00 €	3.162,00 €	3.162,00 €	1.530,00 €	9.384,00 €
Guardarropia	255,00 €	527,00 €	527,00 €	255,00 €	1.564,00 €
	8.865,00 €	18.321,00 €	18.321,00 €	8.865,00 €	54.372,00 €

Fuente: elaboración propia

Ahora calcularemos los ingresos para los años siguientes, durante lo siguientes años aumentaremos el precio de los servicios progresivamente, para conseguir aumento de las ventas via aumento de precios.

En la tabla 31 mostramos los precios de los servicios para los años siguientes así como su porcentaje de variación:

Tabla 31 Precios servicios e incrementos en años sucesivos

SERVICIO	PRECIO 2013	PRECIO 2014	% 2013-2014	PRECIO 2015	%2014-2015
LUDOTECA	5	5.5	10,00%	6	9,09%
CATERIING	3	3,5	16,67%	3,5	0,00%
BIBLIOTECA	1	1	0,00%	1	0,00%
MASAJE	6	6,5	8,33%	7	7,69%
GUARDARROPIA	1	1	0,00%	1	0,00%

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta estos precios los ingresos para los años siguientes serian, sin variar la demanda:

Tabla 32 Ingresos por servicio y año

SERVICIO	Nº servicios	INGRESOS 2013	INGRESOS 2014	INGRESOS 2014
LUDOTECA	6440	32.200,00 €	35.420,00 €	38.640,00 €
CATERIING	3220	9.660,00 €	11.270,00 €	11.270,00 €
BIBLIOTECA	1564	1.564,00 €	1.564,00 €	1.564,00 €
MASAJE	1564	9.384,00 €	10.166,00 €	10.948,00 €
GUARDARROPIA	1564	1.564,00 €	1.564,00 €	1.564,00 €
	TOTAL	54.372,00 €	59.984,00 €	63.986,00 €

Fuente: elaboración propia

Gastos

En relación al gasto operativo separaremos entre el de naturaleza fija y la variable. Se diferencia en su relación con la actividad productiva de la empresa

Dentro de los gastos variables tendremos en cuenta la compra de materias primas necesarias para prestar los servicios. En este tipo de negocio no hay una gran cantidad de gastos variables ya que la mayor parte pertenece a inversión sin existir compras que vengan determinadas por la producción.

En concreto los gastos variables que varían según varia el volumen de producción en nuestro negocio corresponden a costes que se incurren para prestar cada servicio individual, tendremos en cuenta los calculados en el capítulo 8 Plan de marketing, más concretamente en la política de precios.

Tabla 33 Costes variables por servicio

SERVICIO	Coste variable unitario	descripción
LUDOTECA	0,5 €	Materiales usados en la actividad
CATERIING	1,5 €	Coste menú compra
BIBLIOTECA	0 €	
MASAJE	1,5 €	Crema, aceites, etc
GUARDARROPIA	0 €	

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta el coste variable unitario, para el primer año tendremos los siguientes costes variables:

Tabla 34 Costes variables 2013

COSTES	JUNIO 15 días	JULIO 31 días	AGOSTO 31 días	SEPTIEMBRE 15 días	TOTAL
Ludoteca	525,00 €	1.085,00 €	1.085,00 €	525,00 €	3.220,00 €
Catering	787,50 €	1.627,50 €	1.627,50 €	787,50 €	4.830,00 €
Biblioteca	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Masaje	382,50 €	790,50 €	790,50 €	382,50 €	2.346,00 €
Guardarropia	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	1.695,00 €	3.503,00 €	3.503,00 €	1.695,00 €	10.396,00 €

Fuente: elaboración propia

En los años posteriores debemos mantener nuestros costes variables, para ello debemos apoyarnos en nuestro poder de negociación y la gran cantidad de proveedores que existen en el mercado. Si logramos contener estos costes el resultado para los siguientes años sería:

Tabla 35 Costes variables por años

SERVICIO	Nº servicios	Gastos variables 2013	Gastos variables 2014	Gastos variables 2014
LUDOTECA	6440	3.220,00 €	3.220,00 €	3.220,00 €
CATERIING	3220	4.830,00 €	4.830,00 €	4.830,00 €
BIBLIOTECA	1564	0,00 €	0,00 €	0,00 €
MASAJE	1564	2.346,00 €	2.346,00 €	2.346,00 €
GUARDARROPIA	1564	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL		10.396,00 €	10.396,00 €	10.396,00 €

A continuación detallamos el gasto correspondiente a la dotación a la amortización

Tabla 36 Amortizaciones 2013

AMORTIZACIÓN	VALOR	VIDA UTIL	AMORTIZACION ANUAL
Mesa	100,00 €	5	20,00 €
Mesa rectangular 120cm x 70cm	124,00 €	5	24,80 €
Sillas	1.020,00 €	5	204,00 €
Pc portátil	800 €	4	200,00 €
Carpa	1125	7	160.71
		TOTAL	609.51 €

Fuente: elaboración propia

La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento que nos indica la previsión del beneficio o las pérdidas esperadas del ejercicio, calculadas como la diferencia de los ingresos, que principalmente provienen de las ventas, y los gastos necesarios para su realización. El resultado de la gestión de la empresa es la consecución de dos tipos de actividades:

- Actividades ordinarias, las que son propias que generan el resultado de explotación y el resultado financiero.
- Actividades extraordinarias, es decir, las que sólo se realizan de forma ocasional, que generan un resultado extraordinario atípico.

En el análisis económico, nos centraremos en los resultados ordinarios de dicha cuenta, ya que los extraordinarios, como su propio nombre indica, no suelen

ser representativos de la gestión llevada por la empresa, sino consecuencia de situaciones imprevisibles.

En definitiva, el diagnóstico que a continuación abordamos, nos permitirá evaluar cuestiones referidas a la evolución de conceptos como la cifra de ventas, el margen bruto, los distintos tipos de ingresos y gastos atendiendo a su naturaleza, o la mayor o menor incidencia de éstos sobre el resultado final obtenido.

La primera y más sencilla de las técnicas utilizadas para el análisis económico, consiste en la elaboración de un formato simplificado de la cuenta, en la que se presentan todos sus gastos e ingresos en forma de lista, clasificados por función. Además el cálculo de porcentajes que representan los diferentes conceptos sobre la cifra de ventas, permite evaluar la eficacia de la empresa en la obtención de sus resultados, así como una mayor objetividad del diagnóstico en el tiempo.

La tabla 37 recoge tanto la cuenta de resultados en los tres ejercicios considerados, como el cálculo de sus porcentajes respecto a las ventas.

Tabla 37 Cuenta Pérdidas y ganancias

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
	AÑO 2013	%	AÑO 2014	%	AÑO 2015	%
Ventas	54.372,00 €	100,00%	59.984,00 €	100,00%	63.986,00 €	100,00%
(coste de ventas)	10.396,00 €	19,12%	10.396,00 €	17,33%	10.396,00 €	16,25%
Margen bruto	43.976,00 €	80,88%	49.588,00 €	82,67%	53.590,00 €	83,75%
Costes de personal	20.100,00 €	36,97%	20.502,00 €	34,18%	20.912,04 €	32,68%
Otros ing y gastos	23.277,00 €	42,81%	21.450,00 €	35,76%	21.450,00 €	33,52%
concesión	12.000,00 €		12.000,00 €		12.000,00 €	18,75%
transporte	500,00 €		500,00 €		500,00 €	0,78%
seguros	850,00 €		850,00 €		850,00 €	1,33%
Teléfono	200,00 €		200,00 €		200,00 €	0,31%
Publicidad y promoción	7.900,00 €		7.900,00 €		7.900,00 €	12,35%
Gastos de constitución	1.827,00 €		0,00 €		0,00 €	0,00%
EBITDA	599,00 €	1,10%	7.636,00 €	12,73%	11.227,96 €	17,55%
Amortizaciones	609,51 €	1,12%	609,51 €	1,02%	609,51 €	0,95%
BAII	-10,51 €	-0,02%	7.026,49 €	11,71%	10.618,45 €	16,59%
Ing/gast. Financieros	625,18 €	1,15%	503,44 €	0,84%	373,17 €	0,58%
BAI	-635,69 €	-1,17%	6.523,05 €	10,87%	10.245,28 €	16,01%
Impuesto sociedades		0,00%	1.956,92 €	3,26%	3.073,58 €	4,80%
BENEFICIO NETO	-635,69 €	-1,17%	4.566,14 €	7,61%	7.171,70 €	11,21%

Fuente: elaboración propia



De la tabla lo primero que podemos señalar es que el primer año tenemos ligeras pérdidas, a partir del segundo año entramos en beneficios y estos crecen año tras año debido a nuestra contención de los gatos.

Las ventas totales aumentaran un 10,32% de 2013 a 2014, y un 6,67% de 2014 a 2015, este aumento es debido al aumento en los precios de los servicios. Hemos sido cautos y no hemos variado el aumento de la demanda debido al entorno de crisis en el que nos encontramos.

También podemos observar, que el coste de las ventas es muy reducido (19,12%) y se va reduciendo año a año, debido al aumento de las ventas vía precio y a la contención de los costs variables. Llo nos lleva a un aumento del margen bruto año tras año.

La partida con más peso dentro de los gastos serán los Sueldos y Salarios representando un 36,97% sobre el valor de las ventas en 2013. Si bien va disminuyendo su valor absoluto relativo cada ejercicio, debido a un mayor incremento de las ventas, y que no es necesaria la contratación de más personal.

Con todo esto podríamos decir que la estructura de costes de *Servibeach* es bastante rígida debido a que existe un elevado porcentaje de costes fijos. Cuyos mayores partidas son los Costes de personal, concesión.

Respecto al análisis del EBITDA, éste representa el potencial de la empresa para generar tesorería en sus actividades de explotación, es decir, los fondos que la empresa obtiene con su actividad económica habitual, por tanto no se tienen en cuenta las amortizaciones, los gastos e ingresos financieros ni extraordinarios, los impuestos ni las provisiones. Podemos ver que presenta valores positivos en todos los ejercicios y su evolución es creciente.

Los ingresos financieros son inexistentes y los gastos financieros corresponden a los intereses del préstamo a largo plazo y disminuyen en cada ejercicio. La diferencia entre el BAI y el BAII vendrá dado por este importe

9.4. Previsión Balance de situación

El balance previsional no es más que una fotografía de la situación de la empresa en un momento determinado, generalmente a 31 de diciembre de cada año. El balance se divide en dos grandes apartados:

- Activo, es lo que tiene la empresa, y nos indica lo que se nos debe y cuál ha sido el destino de los fondos de los que dispone.
- Pasivo + Patrimonio Neto. Es lo que debe la empresa y nos indica el origen de los fondos de los que se dispone y cómo se ha financiado.

El objetivo básico de análisis patrimonial de la empresa radica en la posibilidad de diagnosticar cuáles son las masas patrimoniales con mayor peso relativo que forman parte del Activo y Pasivo+ Patrimonio Neto respectivamente, y la evolución que han experimentado en los ejercicios económicos analizados, a fin de determinar si dicha estructura es coherente con la tipología de nuestro negocio.

De esta forma, la agrupación del balance de situación en sus principales masas patrimoniales y el posterior cálculo de porcentajes respecto al total del activo o pasivo (análisis vertical) permite una primera aproximación a la realidad patrimonial de la empresa, con mayor relatividad y objetividad de la que pudiera desprenderse del análisis de valores absolutos [MARÍ VIDAL, S., MATEOS RONCO, A., POLO GARRIDO, F., SEGUÍ MAS, E. (2003)]

El activo no corriente está compuesto por la maquinaria, el mobiliario, los equipos informáticos, los utensilios y demás enseres necesarios para poder producir nuestros productos. Éstos se han adquirido en el año de inicio de la actividad y no se considera que se necesaria una nueva inversión en inmovilizado durante el periodo estudiado.

Tabla 38 Balance de situación 2013 y 2014

	2013		2014	
ACTIVO	U.M.	%	UM	%
A. no corriente	2.559,49 €	14,52	2.559,49 €	12,59
Existencias	0,00 €	0,00	0,00 €	0,00
Realizable	0,00 €	0,00	0,00 €	0,00
Disponible	15.065,95 €	85,48	17.770,48 €	87,41
TOTAL	17.625,44 €	100,00	20.330,97 €	100,00
				0,00
PASIVO	U.M.	%		0,00
P, neto	9.364,31 €	53,13	13.930,45 €	68,52
Pasivo no corriente	6.400,52 €	36,31	4.409,65 €	21,69
Pasivo corriente	1.860,61 €	10,56	1.990,87 €	9,79
TOTAL	17.625,44 €	100,00	20.330,97 €	100,00
F.M.	13.205,34 €		15.779,60 €	

Fuente: elaboración propia

Dentro del **activo**, la masa patrimonial predominante es el disponible, cabe destacar la ausencia de existencias y realizable ya que al ser un servicio inmediato se cobra al momento y no se almacenan existencias.

Dentro del **pasivo y patrimonio neto**, la masa patrimonial con más peso en 2013 es el patrimonio neto que gana peso cada año debido a los beneficios generados y a la reducción de los préstamos.

El Pasivo corresponde con lo que nos queda por amortizar del préstamo de la línea ICO emprendedores que se solicitó al comenzar la actividad.



El Patrimonio Neto, en el primer año es inferior a los 10.000€ de capital social debido a que el resultado del ejercicio es negativo.

Principio de prudencia financiera: exige que las inversiones a largo plazo (activo no corriente) han de financiarse con recursos permanentes (Patrimonio Neto + Pasivo No corriente). Con ello se consigue el necesario equilibrio entre el tiempo de permanencia del activo en la empresa (largo plazo) y el plazo en que deben ser devueltos los fondos utilizados para financiarlo, también el largo plazo.

Principio de fondo de maniobra: exige que el activo corriente sea mayor que el pasivo corriente, es decir, crear un fondo o colchón de seguridad que permita hacer frente a los posibles desajustes que pudieran producirse entre la corriente de cobros y de pagos.

El fondo de maniobra es otro ratio fundamental en el análisis económico-financiero de una empresa. Calcula la diferencia entre el activo circulante y el exigible a corto, considerando explícitamente la liquidez de la empresa. (Rajadell M., 2003)

Que el fondo de maniobra sea positivo: $FM > 0$, es la situación ideal y supone que parte del activo corriente está financiada con recursos a largo plazo, lo que da un margen operativo a la empresa. En general, el FM debe ser positivo y financiar aquellas inversiones del activo circulante que se consideran como una inversión a largo plazo, como el stock de seguridad, o los saldos mínimos de créditos a los clientes.

Nuestro fondo de maniobra crece cada año debido principalmente al aumento de nuestro disponible. Es muy elevado.

9.5. Umbral de rentabilidad. Fondo de maniobra. Análisis de los ratios.

El umbral de rentabilidad, conocido también como punto muerto, determina los ingresos por venta necesarios para que la empresa cubra la totalidad de sus costes, ya sean costes variables de producción o venta, como costes fijos y, por tanto, obteniendo un resultado nulo (Ripoll,V. M., 2004)

$$\text{Punto de equilibrio} = \left(1 - \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Costes Variables}} \right) \frac{\text{Importe de las ventas}}{\text{de las ventas}}$$

Para los diferentes años la tabla muestra el punto de equilibrio.

Tabla 39 Punto equilibrio 2013,2014 y 2015

	2013	2014	2015
Costes fijos	43.377,00 €	41.952,00 €	42.362,04 €
Costes variables	10.396,00 €	10.396,00 €	10.396,00 €
P. equilibrio	53.631,40 €	50.747,13 €	50.579,91 €

Fuente: elaboración propia

RATIOS

Existen infinidad de ratios, pero para que el análisis sea operativo ha de limitarse su uso, por lo tanto he seleccionado aquellos ratios que sean más idóneos para el análisis.

A continuación, se van a relacionar los principales ratios para estudiar la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad financiera y económica de Servibeach S.L.

SITUACION DE LIQUIDEZ

Los ratios de liquidez sirven para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto a plazo. Para ello se pueden utilizar los siguientes ratios y los analizaremos desde un punto de vista conjunto y global para no llevarnos a errores posteriores que podría ocasionar el estudio individualizado de los ratios, y son los siguientes

Tabla 40 ratios de liquidez

RATIOS DE LIQUIDEZ		2013	2014
Liquidez	Activo corriente /Pasivo corriente	8,10	8,93
Tesorería	Realizable+disp./Pasivo corriente	8,10	8,93
Disponibilidad	Disponibilidad/pasivo corriente	8,10	8,93
FM sobre activo	FM/activo	0,75	0,78
FM sobre exigible a corto plazo	FM/pasivo corriente	7,10	7,93

Fuente: elaboración propia

El ratio de liquidez es muy elevado en 2013 y se incrementa en 2014 respecto a 2013, y sigue aumentado en los posteriores ejercicios. Es muy elevado muy por encima del nivel óptimo considerado como óptimo (2,5). La empresa no tendrá problemas de liquidez pero es posible que su activo circulante esté ocioso y por tanto, perdiendo rentabilidad.

Los ratios de tesorería y disponibilidad, presentan unos valores muy elevados, lo cual confirma lo anteriormente mencionado sobre la posibilidad que

existan activos ociosos en la empresa, que podrían reinvertirse en otras fuentes para ganar rentabilidad.

Los últimos dos ratios relativizan el peso del Fondo de Maniobra, y confirman lo ya expuesto: el margen con el que cuenta la empresa para hacer frente a los pagos está garantizado.

SITUACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO

A través de los ratios que se citan en la Figura 9.x, se estudiará el volumen de endeudamiento de la empresa para determinar si la estructura financiera es o no adecuada, en el sentido de si permite a la empresa disfrutar de cierta independencia en la toma de decisiones o éstas se ven seriamente influidas por terceros. Además, estos ratios nos informan sobre la cantidad y calidad de la deuda, así como de si el beneficio obtenido es suficiente como para soportar la carga financiera de la empresa

Tabla 41 Ratios endeudamiento

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO		2013	2014
Endeudamiento	Pasivo / p.neto+pasivo	0,47	0,31
Autonomía	P. Neto/Pasivo	1,13	2,18
Solvencia	Activo/Pasivo	2,13	3,18
Calidad de la deuda	Pasivo corriente/Pasivo total	0,23	0,31
Gastos financieros sobre ventas	Gastos. Fin/Ventas	1,15%	0,84%
Coste de la deuda	Gastos. Fin/ Pasivo con coste	7,57%	7,87%
Cobertura de gastos financ.	BAII/Gastos finan	-%	1395,70%

Fuente: elaboración propia

Los tres primeros ratios nos informan sobre la cantidad de la deuda. El ratio de endeudamiento que es del 0,47 presenta unos valores muy adecuados si tenemos en cuenta que el valor óptimo se sitúa entre 0,4 y 0,6. Este valor se reduce en los siguientes años, reduciendo la deuda. Teniendo en cuenta el ciclo económico en el que nos encontramos y que se valora muy positivamente las empresas poco endeudada, este ratio nos indica que vamos por el buen camino con lo que respecta a la deuda.

Respecto al ratio de autonomía mide el peso de los recursos propios en el pasivo y por lo tanto la capacidad de toma de decisiones en la empresa. Los valores óptimos de este ratio son 0,7-1,5. Con una autonomía del 1.13 nos indica que tenemos un equilibrio entre el Patrimonio neto y el pasivo de la empresa, en el ejercicio 2014 este ratio aumenta debido principalmente a la disminución del pasivo y al aumento del Patrimonio neto debido a los beneficios de este ejercicio.

Por último, el ratio de solvencia o garantía, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas, o también la distancia a la quiebra de la empresa, lo que significa si con los activos disponibles podemos hacer frente a la totalidad de la deuda. Por la dificultad que tiene la conversión del activo en disponible se le exige que su valor supere la unidad, lo cual cumplimos sobradamente, superando claramente el valor recomendado del 1,7 que sería el adecuado. En este



ratio se observa de nuevo la disminución del peso relativo del pasivo frente al activo.

El ratio calidad de la deuda, considera que la deuda a corto plazo es de menor calidad respecto a la deuda a largo plazo. Este ratio presenta valores muy bajos en los primeros ejercicios, pero se incrementa con el paso de los años.

Esto significa que la calidad de nuestra deuda empeora. La explicación la encontramos en que para comenzar la actividad consideramos necesario solicitar financiación a largo plazo por una cantidad elevada, y la financiación a corto plazo era menor. En los siguientes ejercicios, el préstamo se va amortizando (disminuye el activo no corriente) con lo que el peso del activo corriente va aumentando pero muy poco a poco. De todas formas el peso de la deuda en el balance es cada vez menor.

Por último, esta panorámica sobre la situación de endeudamiento, debe completarse con un análisis de la carga financiera derivada del mismo y, especialmente, de la capacidad de la empresa para soportarla. Para el análisis del coste de la deuda recurrimos al análisis de 3 ratios.

El primero de ellos, el de gastos financieros frente a ventas, presenta unos valores muy positivos o, lo que es lo mismo, el peso de los gastos financieros sobre ventas es despreciable, nada preocupantes ya que el valor se encuentra muy por debajo de 4% que es el que se entiende como aconsejable.

En cuanto al coste de la deuda es un valor de 7,57% aproximadamente, lo que se podría considerar un valor adecuado, aunque esto es bastante relativo y por lo tanto habría que comparar con empresas pertenecientes al sector.

El tercero de los ratios al que recurrimos es el de cobertura de gastos financieros, que nos permite comprobar que, si bien en el ejercicio 2013 la situación de la empresa era desfavorable, con un valor por debajo de 0 a que el BAII era negativo, la situación evoluciona favorablemente en los ejercicios siguientes, provocado por un incremento del BAII

RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica o rendimiento relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo total y permite analizar la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo de la empresa, es decir, qué beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos que dispone.

Por ello, a mayor rendimiento, más productivo es el activo. No existe un valor óptimo de la rentabilidad económica, ya que ésta variará considerablemente en función de la actividad que se dedique la empresa. Sin embargo se ha obtenido uno valor sectorial, con el cual podremos comparar si tenemos una buena rentabilidad económica.

$$\text{Rentabilidad económica} = \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}}_{\text{Rotación del Activo}} \times \underbrace{\frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen de ventas}}$$

Los valores los podemos observar en la tabla 42

Tabla 42 rentabilidad económica

RENTABILIDAD ECONÓMICA	2013	2014
Rentabilidad Económica	0,00	0,35
Rotación de activo	3,08	2,95
Margen de ventas	-0,0002	0,12

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar, la rentabilidad económica en el primer ejercicio es negativa, puesto que el BAI es negativo. A partir del segundo ejercicio, se observa que este indicador toma valores positivos y crecientes debido a que el margen es positivo y la rotación del activo mantiene valores positivos. La rotación de activos disminuye debido a que el incremento de las ventas es menor que el incremento del activo.

RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera, por su parte, relaciona los beneficios netos con los capitales propios, por lo que algunos autores (Amat, O., 2004) señalan que es el ratio más decisivo para las empresas, puesto que mide el beneficio generado en relación a la inversión de los propietarios.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}}_{\text{Rotación del Activo}} \times \underbrace{\frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen de ventas}} \times \underbrace{\frac{\text{Activo total}}{\text{P. Neto}}}_{\text{Apalancamiento financiero}} \times \underbrace{\frac{\text{BAI}}{\text{BAII}}}_{\text{Efecto fiscal}} \times \frac{\text{Resultado}}{\text{BAI}}$$

A medida que el valor del ratio sea mayor, mejor será la rentabilidad financiera, ya que satisfactoriamente se cubrirán las expectativas de la inversión realizada. Por ello, para determinar si el valor es adecuado, habría que compararlo con otro tipo de inversiones alternativas de mercado financiero, por lo que en el caso, trataremos de analizar la evolución experimentada en el intervalo considerado, ayudándonos de su descomposición en otros ratios más elementales, cuyos valores se recogen en la tabla 43

Tabla 43 rentabilidad financiera

RENTABILIDAD FINANCIERA	2013	2014
Rentabilidad Financiera	-6,79%	32,78%
Rotación de activo	3,08	2,95
Margen de ventas	-0,000193	0,12
Apalancamiento financiero	113,84	1,35
Activo/capitales propios	1,88	1,46
BAI/BAII	60,48	0,93
Efecto fiscal	-	0,70

Fuente: elaboración propia

En el primer ejercicio al ser el BAI y BAII negativo el margen de ventas sale negativo y la rentabilidad tanto económica como financiera salen negativas. El apalancamiento financiero sale positivo debido ya que el BAI y BAII son negativos ambos, pero no lo tenemos que tener en cuenta.

En el siguiente ejercicio, 2014, al obtener valores positivos tanto del BAI como del BAII, obtenemos valores positivos en todos los ratios.

En cuanto al apalancamiento financiero, éste relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasiona. En su estudio, se diferencia un primer término que relaciona la deuda y los capitales propios y un segundo término que mide el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios. El producto de ambos términos nos proporciona el apalancamiento financiero que sufre la empresa. Su evolución decreciente es consecuencia de un incremento del activo menor al incremento del patrimonio neto (lo cual hace que el primer término se contraiga). Por otro lado, el segundo término es positivo debido a que el BAII y BAI presentan valores positivos, comentar que en este ejercicio los gastos financieros son menores que en 2013.

En definitiva, el alto beneficio pronosticado hace que la rentabilidad de la empresa a partir del segundo año sea superior al interés que se nos ofrecería en el mercado (tanto de renta fija como variable) y por lo tanto será óptimo invertir en este tipo de negocio

9.6. Epílogo.

El resultado esperado para el primer año de actividad de *Servibeach* es negativo, si bien presenta una tendencia creciente y ya en 2014 es positivo.

La partida con más peso dentro de los gastos serán los Sueldos y Salarios representando alrededor del 36% sobre el valor de las ventas en 2013, teniendo un peso importante tanto la concesión como los gastos en publicidad y promoción.



Respecto al análisis del **EBITDA**, éste representa los fondos que la empresa obtiene con su actividad habitual y presenta valores positivos y evolución creciente.

Los **ratios de liquidez**, apoyados por un fondo de maniobra positivo, un plazo de cobro a clientes de 0 días (cobro al contado) y plazo de pago a proveedores de 30 días, indican que la empresa no tendrá problemas de liquidez, pero es posible que su activo circulante esté ocioso y por tanto, perdiendo rentabilidad.

En cuanto a la situación de **endeudamiento**, en el primer año de vida de la empresa, el volumen de deudas no es excesivo y podrían indicar que la empresa está capitalizada, en los siguientes ejercicios el endeudamiento se va reduciendo y la situación mejora cada año.

El ratio **calidad de la deuda**, indica que la calidad de la deuda es buena y aunque empeora levemente de un ejercicio a otro no es nada preocupante. Al respecto, no consideramos que esto sea así del todo, puesto que disminuye la deuda a largo plazo porque con el paso de los años se va amortizando el préstamo.

Esto puede observarse también en el ratio de **gastos financieros sobre ventas**, cuyos valores son bajos desde el primer ejercicio y disminuyen con el paso de los años.

Respecto a la **rentabilidad económica**, en el primer ejercicio es negativa, puesto que el BAI es negativo. A partir del segundo ejercicio, se observa que este indicador toma valores positivos y crecientes debido a que el margen, mejora. La rotación de activos disminuye debido a que el incremento de las ventas es menor que el incremento del activo

En cuanto a la **rentabilidad financiera**, debemos prestar especial atención a la rentabilidad financiera del primer ejercicio puesto que al ser el BAI y el BAI negativo, el resultado se ve distorsionado. Su evolución en el segundo año es muy positiva obteniendo una rentabilidad muy superior a cualquier producto del mercado.

En definitiva, el alto beneficio pronosticado hace que la rentabilidad de la empresa sea superior al interés que se nos ofrecería en el mercado (tanto de renta fija como variable) y por lo tanto será óptimo invertir en este tipo de negocio.

En último lugar, se han calculado el **VAN** y la **TIR** de la inversión y ambos indicadores corroboran la rentabilidad de la inversión a partir del segundo año.



CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES



10 CONCLUSIONES

El objetivo de este capítulo es recopilar todas y cada una de las conclusiones a las que hemos llegado con el desarrollo de los distintos capítulos.

Tras el estudio de cada uno de los epígrafes consideramos las siguientes conclusiones:

Antecedentes y situación actual.

CONCLUSIÓN 1: La situación de crisis que vive la zona euro es un punto de incertidumbre sobre el sector turístico español. La restricción de crédito y las medidas de austeridad tomadas por el gobierno español son también un factor que puede afectar al turismo nacional

CONCLUSIÓN 2: El sector turístico se está comportando mejor que otros sectores durante esta crisis. Los datos del 2011 son esperanzadores, con crecimientos importantes lo que nos lleva ser optimistas de cara al futuro.

Análisis estratégico

CONCLUSIÓN 3: La situación actual de la economía hace que los españoles cada vez salgan menos de vacaciones al extranjero lo que supone una oportunidad para nuestro negocio.

CONCLUSIÓN 4 Los cambios en la sociedad que cada vez valora más el ocio y el disfrute de las vacaciones es un factor importante para nuestro negocio, los españoles recortan antes en otros gastos que en ocio y vacaciones

CONCLUSIÓN 5 La concesión hace que la entrada de nuevos competidores en la zona geográfica donde prestamos nuestro servicio sea inexistente.

CONCLUSION 6 Respecto al microentorno, el poder de negociación de los clientes es prácticamente inexistente teniendo en cuenta que no tenemos competidores y lo novedoso del servicio. El poder de negociación de proveedores es bajo ya que podemos elegir fácilmente dentro de un gran abanico de posibilidades. La amenaza de nuevos competidores es muy reducida. Las barreras de entrada de nuevos competidores vienen determinada por la concesión administrativa que es indispensable para poder prestar los servicios.

CONCLUSION 7: la amenaza de productos y servicios sustitutivos, es baja ya que no existe servicios que proporcionen lo que ofrece nuestros servicio, las ludotecas de la ciudad ofrecen servicios parecidos pero sus horarios no coinciden con los nuestros y los padres se tendrían que desplazar de la playa con lo cual el día de descanso y relax se convertiría en un día de idas y venidas para recoger a los niños.



Análisis operacional

CONCLUSIÓN 8 La elección de la localización de nuestro negocio en la playa de la Malvarrosa en Valencia, es esencial por ser una de las más concurridas de España y por sus facilidades de acceso y buenas comunicaciones.

CONCLUSIÓN 9 Los servicios que ofreceremos como ya hemos comentado anteriormente son, como servicio principal, la Ludoteca, y como servicios complementarios el catering, la biblioteca, el guardarropía y los masajes.

Organización y R.R.H.H.

CONCLUSIÓN 10: La forma jurídica que mejor se adapta a nuestras necesidades y a las de nuestro negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

CONCLUSIÓN 11 La sociedad tiene un organigrama claro y con las funciones claramente definidas.

Plan de Marketing

CONCLUSIÓN 12: El público objetivo en el caso de las ludotecas y servicio de almuerzo y meriendas no corresponde con el receptor del servicio, que son los niños, sino en los padres que contratan el servicio.

Los segmentos que abarcaremos son:

Segmento 1 Adultos o parejas con un solo hijo de clase media-baja, media-alta, alta.

Segmento 2 Adultos y parejas con más de 1 hijo de clase media-alta, alta.

CONCLUSIÓN 12: Seguiremos una estrategia de posicionamiento de nuestro negocio, situándola en la mente del consumidor como un servicio que inspira descanso, relax, bienestar, etc.

CONCLUSIÓN 13: Nuestro nivel de calidad se reflejará en el trato del personal hacia el cliente y el estado de los elementos que forman parte de la empresa, destacando sobremanera el cuidado de las instalaciones, la buena presencia de los empleados y el trato inmejorable hacia el cliente.

CONCLUSIÓN 14: En cuanto a la fijación de precios, se ha decidido manejar pequeños márgenes de beneficio con el fin de ofrecer atractivos precios.



CONCLUSIÓN 15: Debido a la reducida dimensión de nuestro negocio y nuestra limitada capacidad de inversión, hay una serie de medios de comunicación económicamente inalcanzables. Pese a ello hemos tratado de que la inversión en publicidad tenga el mayor impacto posible, para ello hemos optado por tres líneas de actuación.

- Folletos
- Octavillas
- Valla publicitaria

CONCLUSIÓN 16: Respecto a la distribución del servicio destacar que es el cliente el que se desplaza a nuestras instalaciones para consumir el servicio, por lo tanto las mismas deben de ser un reclamo por sí mismas. Deben de transmitir limpieza, confortabilidad.

CONCLUSIÓN 17: En cuanto a la definición de nuestro servicio ampliado resaltar la importancia de la atención flexible que ofrecemos a los clientes, resolución de peticiones excepcionales y la explicación de todo lo referente los servicios que ofrecemos.

Análisis económico-financiero

CONCLUSIÓN 18 La empresa obtiene beneficios desde el segundo ejercicio. El resultado del primer año es negativo pero el negocio cuenta con resultados positivos en los siguientes años.

CONCLUSIÓN 19 La empresa no tendrá problemas de liquidez, al contrario dispondrá de circulante ocioso. Los **ratios de liquidez**, apoyados por un fondo de maniobra positivo, un plazo de cobro a clientes de 0 días (cobro al contado) y plazo de pago a proveedores de 30 días, indican que la empresa no tendrá problemas de liquidez, pero es posible que su activo circulante esté ocioso y por tanto, perdiendo rentabilidad.

CONCLUSIÓN 20 En cuanto a la situación de **endeudamiento**, en el primer año de vida de la empresa, el volumen de deudas no es excesivo y podrían indicar que la empresa está capitalizada, en los siguientes ejercicios el endeudamiento se va reduciendo y la situación mejora cada año.

CONCLUSIÓN 21 El ratio **calidad de la deuda**, indica que la calidad de la deuda es buena y aunque empeora levemente de un ejercicio a otro no es nada preocupante. Al respecto, no consideramos que esto sea así del todo, puesto que disminuye la deuda a largo plazo porque con el paso de los años se va amortizando el préstamo.

CONCLUSIÓN 22 Respecto a la **rentabilidad económica**, en el primer ejercicio es negativa, puesto que el BAI es negativo. A partir del segundo ejercicio,



se observa que este indicador toma valores positivos y crecientes debido a que el margen, mejora. La rotación de activos disminuye debido a que el incremento de las ventas es menor que el incremento del activo

CONCLUSIÓN 23 En cuanto a la **rentabilidad financiera**, debemos prestar especial atención a la rentabilidad financiera del primer ejercicio puesto que al ser el BAI y el BAI negativo, el resultado se ve distorsionado. Su evolución en el segundo año es muy positiva obteniendo una rentabilidad muy superior a cualquier producto del mercado.



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

Soporte impreso

Instituto de estudios turístico informe año 2010

ALLES, M. A., (2005). DICCIONARIO DE PREGUNTAS. Gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias. Editorial Granica. Buenos Aires.

AMAT, ORIOL (2004). *Análisis Económico Financiero*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

ARROYO MENÉNDEZ, M. (2001): *El consumo en España*, Madrid, Acento

BELL ANTE , D. y FOSTE R (1984): "Working Wives and expenditures on Services". *Journal of Consumer Research*, 11, Septiembre, págs. 700-707

CAMACHO, J. A. y HERNÁNDEZ, M. (2006): "Consumo de servicios y ciclo vital: un análisis de los hogares españoles con datos de corte transversal". *Servilab, Serie Documentos de Trabajo*, 04/2006.

DALMAU, Juan Ignacio. Competencia y estrategia. Valencia. Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2007. 344 páginas. Ref.:2007.785

DEATON, A. S., RUIZ-CASTILLO, J. y DUNDAN, T. (1989): "The Influence of Household Composition on Household Expenditure Patterns: Theory and Spanish Evidence". *Journal of Political Economy*, vol. 97, n.º 1, págs. 179-200.

HOROVITZ, JACQUES (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Editorial Prentice Hall. Madrid

JULIÁ IGUAL, JUAN FCO., (2005). *Contabilidad Financiera, Introducción a la contabilidad*. Editorial UPV. Valencia.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gari. (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6ª Edición. Madrid: Ed. Prentice Hall. ISBN 970-26-0400-1

LOVELOCK, Christopher. (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Ed. Pearson Educación. ISBN: 970-26-0388-9

MAÑAS, E. (1999): *La demanda final de servicios por parte de las familias*. En Cuadrado, J. R. (dir. y coord.): *El sector servicios y el empleo en España. Evolución reciente y perspectivas de futuro*. Bilbao, Fundación BBV, 1999, págs. 377-400.



MAÑAS, E. y GABALDÓN, P. (2001): “Los servicios culturales desde la perspectiva del gasto familiar”. *Información Comercial Española, Revista de Economía*, n.º 792, págs. 61-78.

MIQUEL, SALVADOR y otros (1997): *Introducción al marketing*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid

OLTRA CLIMENT, FRANCISCO (2006). *Dirección de Recursos Humanos*. Editorial UPV. Valencia

WARNIER, J. P. (2002): *La mundialización de la cultura*, Barcelona, Gedisa.



Soporte electrónico

ELOÍSA ORTEGA Y JUAN PEÑALOSA: Claves de la crisis económica española y retos para crecer en la UEM.] Fuente: <http://www.bde.es/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSerias/DocumentosOcasiones/12/Fich/do1201.pdf>

Eurostat: Eurostat previsiones PIB 2012 Fuente: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tsieb020&language=en&toolbox=data> (Consulta mayo 2012)

Fuente: IET –Fuente: www.iet.tourspain.es

ICO Fuente: http://www.ico.es/webcomercial/portal/destino/negocio/colaboradoras/index.html?prod=/destino/negocio/colaboradoras/producto_0042

DANCOVER ESPAÑA Fuente: <http://www.dancovershop.com/es/product/carpas-semi-pro/carpa-para-fiestas-semi-pro-plus-6x8-m-pvc.aspx>

IMPRESA OFFSET. *Lista de precios de panfletos.* [En línea]. Disponible en: http://www.impresita-offset.com/imprimir_panfletos.html [Consulta: 20 de Febrero de 2011]

BIBLIÓFILO ENMASCARADO fuente: <http://www.bibliofiloenmascarado.com/2011/02/03/habitos-de-lectura-y-compra-de-libros-en-espana-estadistica-2010/>



ANEXOS



ANEXO 1

Fecha de realización de la entrevista (DD/MM/AAA)

Encuestador

Nombre _____ Apellidos _____

Encuestado/a nº (a rellenar por el encuestador)

1. Datos de la persona encuestada

Sexo Hombre Mujer

Edad (en años)

Nº de hijos

1. ¿Cómo vería que se instalara una ludoteca en la playa?

- Indiferente(IDF)
- Interesante(INT)
- Bueno(BUE)
- Negativo(NEG)

2. ¿Qué cantidad de dinero estaría dispuesto a pagar por dicho servicio 1 hora?

3. ¿Cómo vería que se instalara un servicio de guardarropía en la playa?

- indiferente
- Interesante
- Bueno
- negativo

4. ¿Qué cantidad de dinero estaría dispuesto a pagar por dicho servicio?

5. ¿Cómo vería que se instalara un servicio de masajes en la playa?

- indiferente
- Interesante
- Bueno
- negativo

6. ¿Qué cantidad de dinero estaría dispuesto a pagar por dicho servicio?

7. ¿Cómo vería que se instalara un servicio de biblioteca en la playa?

- indiferente
- Interesante
- Bueno
- negativo



8. ¿Qué cantidad de dinero estaría dispuesto a pagar por dicho servicio?

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Serv. ludoteca	INT	BUE	IDF	BUE	BUE	INT	BUE	IDF	BUE	BUE
Dispuesto a pagar por ludoteca	3.5	5	4	5	5	4	5	3	5	5
Serv. guardarropía	BUE	BUE	BUE	BUE	BUE	BUE	BUE	BUE	BUE	BUE
Dispuesto a pagar guardarropía	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Serv. biblioteca	INT	BUE	BUE	BUE	BUE	INT	BUE	BUE	BUE	BUE
Dispuesto a pagar biblioteca	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Serv. masajes	INT	BUE	BUE	BUE	BUE	INT	BUE	BUE	BUE	BUE
Dispuesto a pagar masajes	15	10	15	10	10	15	10	10	12	15



ANEXO 2

Precios mínimos de venta para el escenario pesimista y optimista.

PESIMISTA

La Distribución de estos costes entre los diferentes servicios ofertados será:

Servicio	Nº servicios	Factor corrección	%	CF por servicio
Ludoteca	3220	10	68,97%	22137,93
catering	1610	3	10,34%	3320,68
Biblioteca	322	1	1,72%	553,44
Masaje	322	10	17,24%	5534,48
Guardarropía	322	1	1,72%	553,44
TOTAL	5.796			

LUDOTECA

Teniendo en cuenta nuestra previsión más pesimista, en el servicio de ludoteca, se realizarían 1610 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios sería:

$$C_{vu}=0,5$$

$$X=7,37$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios sería de 7.37 en el caso más pesimista. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

CATERING

Teniendo en cuenta nuestra previsión más pesimista, en el servicio de ludoteca, se realizarían 322 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios sería:

$$C_{vu}=1,5$$

$$X=3,56$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios sería de 2.53 en el caso más pesimista. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

BIBLIOTECA



Teniendo en cuenta nuestra previsión más pesimista, en el servicio de ludoteca, se realizarían 3220 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios sería:

$$C_{vu}=0$$

$$X=1,71$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios sería de 1,71 en el caso más pesimista. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

MASAJE

Teniendo en cuenta nuestra previsión más pesimista, en el servicio de ludoteca, se realizarían 322 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios sería:

$$C_{vu}=1,5$$

$$X=18,68$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios sería de 19,18 en el caso más pesimista. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

GUARDARROPIA

Teniendo en cuenta nuestra previsión más pesimista, en el servicio de ludoteca, se realizarían 1610 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios sería:

$$C_{vu}=0$$

$$X=1,71$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios sería de 1,71 en el caso más pesimista. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

TABLA RESUMEN

SERVICIO	CVU	Nº SERVICIOS	Factor corrección	CF ATRIBUIBLES	PRECIO MINIMO
LUDOTECA	0,5	3220	10	25275,59	7,37
CATERIING	1,5	1610	3	3791,33	3,56
BIBLIOTECA	0	322	1	252,75	1,71
MASAJE	1,5	322	10	2527,55	18,68
GUARDARROPIA	0	322	1	252,75	1,71



OPTIMISTA

La Distribución de estos costes entre los diferentes servicios ofertados será:

Servicio	Nº SERVICIOS	%	CF por servicio
Ludoteca	16100	68,97%	22137,93
catering	8050	10,34%	3320,69
Biblioteca	3220	1,72%	553,45
Masaje	3220	17,24%	5534,48
Guardarropía	3220	1,72%	553,45
TOTAL	33.810		

LUDOTECA

Teniendo en cuenta nuestra previsión más optimista, en el servicio de ludoteca, se realizarían 16100 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios sería:

$$C_{vu}=1$$
$$X=2,37$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios sería de 2.37 en el caso más optimista. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

CATERING

Teniendo en cuenta nuestra previsión más optimista, en el servicio de ludoteca, se realizarían 8050 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios sería:

$$C_{vu}=1,5$$
$$X=1,87$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios sería de 1.87 en el caso más optimista. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

BIBLIOTECA

Teniendo en cuenta nuestra previsión más optimista, en el servicio de ludoteca, se realizarían 1610 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios sería:

$$C_{vu}=0$$



$$X=0,17$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios seria de 0,17 en el caso más optimista. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

MASAJE

Teniendo en cuenta nuestra previsión más optimista, en el servicio de ludoteca, se realizarían 1610 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios seria:

$$Cvu=1,5$$

$$X=3,21$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios seria de 3,21 en el caso más optimista. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

GUARDARROPIA

Teniendo en cuenta nuestra previsión más optimista, en el servicio de ludoteca, se realizarían 1610 servicios, así que el precio del umbral de rentabilidad para esos servicios seria:

$$Cvu=0$$

$$X=0,17$$

El precio menor que podríamos ofrecer por nuestros servicios seria de 0,17 en el caso más optimista. A partir de ese precio hacia arriba ya dependerá de nuestra política de precios teniendo en cuenta los demás factores.

TABLA RESUMEN

SERVICIO	CVU	Nº SERVICIOS	Factor corrección	Costes	PRECIO MINIMO
LUDOTECA	0,5	3220	10	38237,93	1,87
CATERIING	1,5	1610	3	15395,69	1,91
BIBLIOTECA	0	322	1	553,45	0,17
MASAJE	1,5	322	10	11974,48	3,21
GUARDARROPIA	0	322	1	553,45	0,171

Anexo 3

ANÁLISIS ECONÓMICO PESIMISTA

Tabla Servicios por día

SERVICIO	Nº SERVICIOS	Servicios por día
LUDOTECA	32.200	35
CATERIING	4.830	18
BIBLIOTECA	322	4
MASAJE	3.220	4
GUARDARROPIA	322	4

Fuente: elaboración propia

*el nº de servicios por día tiene que ser entero, en este caso lo redondeamos a la unidad más alta.

El nº de servicios quedaría de la siguiente forma:

SERVICIO	Nº SERVICIOS
LUDOTECA	3220
CATERIING	1656
BIBLIOTECA	368
MASAJE	368
GUARDARROPIA	368

Los ingresos los calculamos multiplicando los servicios por día por el precio de los distintos servicios.

Días mes	15	31	31	15	
INGRESOS 2013	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
	15 días	31 días	31 días	15 días	
Ludoteca	2.625,00 €	5.425,00 €	5.425,00 €	2.625,00 €	16.100,00 €
Catering	810,00 €	1.674,00 €	1.674,00 €	810,00 €	4.968,00 €
Biblioteca	60,00 €	124,00 €	124,00 €	60,00 €	368,00 €
Masaje	360,00 €	744,00 €	744,00 €	360,00 €	2.208,00 €
Guardarropía	60,00 €	124,00 €	124,00 €	60,00 €	368,00 €
	3.915,00 €	8.091,00 €	8.091,00 €	3.915,00 €	24.012,00 €

Ahora calcularemos los ingresos para los años siguientes, durante los siguientes años aumentaremos el precio de los servicios progresivamente, para conseguir aumento de las ventas vía aumento de precios.

En la tabla 31 mostramos los precios de los servicios para los años siguientes así como su porcentaje de variación:

Tabla Precios servicios e incrementos en años sucesivos

SERVICIO	PRECIO 2013	PRECIO 2014	% 2013-2014	PRECIO 2015	%2014-2015
LUDOTECA	5	5.5	10,00%	6	9,09%
CATERIING	3	3,5	16,67%	3,5	0,00%
BIBLIOTECA	1	1	0,00%	1	0,00%
MASAJE	6	6,5	8,33%	7	7,69%
GUARDARROPIA	1	1	0,00%	1	0,00%

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta estos precios los ingresos para los años siguientes serian, sin variar la demanda:

Tabla Ingresos por servicio y año

SERVICIO	Nº servicios	INGRESOS 2013	INGRESOS 2014	INGRESOS 2014
LUDOTECA	3220	16100	17710	19320
CATERIING	1656	4968	5796	5796
BIBLIOTECA	368	368	368	368
MASAJE	368	2208	2392	2576
GUARDARROPIA	368	368	368	368
		24012	26634	28428

Fuente: elaboración propia

Gastos

En relación al gasto operativo separaremos entre el de naturaleza fija y la variable. Se diferencia en su relación con la actividad productiva de la empresa

Dentro de los gastos variables tendremos en cuenta la compra de materias primas necesarias para prestar los servicios. En este tipo de negocio no hay una gran cantidad de gastos variables ya que la mayor parte pertenece a inversión sin existir compras que vengan determinadas por la producción.

En concreto los gastos variables que varían según varia el volumen de producción en nuestro negocio corresponden a costes que se incurren para prestar cada servicio individual, tendremos en cuenta los calculados en el capítulo 8 Plan de marketing, más concretamente en la política de precios.

Tabla Costes variables por servicio

SERVICIO	Coste variable unitario	descripción
LUDOTECA	0,5 €	Materiales usados en la actividad
CATERIING	1,5 €	Coste menú compra
BIBLIOTECA	0 €	
MASAJE	1,5 €	Crema, aceites, etc.
GUARDARROPIA	0 €	

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta el coste variable unitario, para el primer año tendremos los siguientes costes variables:

Tabla Costes variables 2013

COSTES	JUNIO 15 días	JULIO 31 días	AGOSTO 31 días	SEPTIEMBRE 15 días	TOTAL
Ludoteca	262,50 €	542,50 €	542,50 €	262,50 €	1.610,00 €
Catering	405,00 €	837,00 €	837,00 €	405,00 €	2.484,00 €
Biblioteca	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Masaje	90,00 €	186,00 €	186,00 €	90,00 €	552,00 €
Guardarropía	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	757,50 €	1.565,50 €	1.565,50 €	757,50 €	4.646,00 €

Fuente: elaboración propia

En los años posteriores debemos mantener nuestros costes variables, para ello debemos apoyarnos en nuestro poder de negociación y la gran cantidad de proveedores que existen en el mercado. Si logramos contener estos costes el resultado para los siguientes años sería:

Tabla Costes variables por años

SERVICIO	Nº servicios	Gastos variables 2013	Gastos variables 2014	Gastos variables 2014
LUDOTECA	3220	1.610,00 €	1.610,00 €	1.610,00 €
CATERIING	1656	2.484,00 €	2.484,00 €	2.484,00 €
BIBLIOTECA	368	0,00 €	0,00 €	0,00 €
MASAJE	368	552,00 €	552,00 €	552,00 €
GUARDARROPIA	368	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL		4.646,00 €	4.646,00 €	4.646,00 €

A continuación detallamos el gasto correspondiente a la dotación a la amortización

Tabla Amortizaciones 2013

AMORTIZACIÓN	VALOR	VIDA UTIL	AMORTIZACION ANUAL
Mesa	100,00 €	5	20,00 €
Mesa rectangular 120cm x 70cm	124,00 €	5	24,80 €
Sillas	1.020,00 €	5	204,00 €
PC portátil	800 €	4	200,00 €
Carpa	1125	7	160.71
		TOTAL	609.51 €

Fuente: elaboración propia

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
	AÑO 2013	%	AÑO 2014	%	AÑO 2015	%
Ventas	24.012,00	100,00%	26.634,00	100,00%	28.428,00	100,00%
(coste de ventas)	4.646,00 €	19,35%	4.646,00	17,44%	4.646,00	16,34%
Margen bruto	19.366,00	80,65%	21.988,00	82,56%	23.782,00	83,66%
Costes de personal	20.100,00	83,71%	20.502,00	76,98%	20.912,04	73,56%
Otros ing y gastos	23.277,00	96,94%	21.450,00	80,54%	21.450,00	75,45%
Concesión	12.000,00		12.000,00		12.000,00	42,21%
Transporte	500,00		500,00		500,00	1,76%
Seguros	850,00		850,00		850,00	2,99%
Teléfono	200,00		200,00		200,00	0,70%
Publicidad y promoción	7.900,00		7.900,00		7.900,00	27,79%
Gastos de constitución	1.827,00		0,00		0,00	0,00%
EBITDA	-24.011,00	-100,00%	-19.964,00	-74,96%	-18.580,04	-65,36%
Amortizaciones	609,51	2,54%	609,51	2,29%	609,51	2,14%
BAII	-24.620,51	-102,53%	-20.573,51	-77,25%	-19.189,55	-67,50%
Ing/gast. Financieros	625,18	2,60%	503,44	1,89%	373,17	1,31%
BAI	-25.245,69	-105,14%	-21.076,95	-79,14%	-19.562,72	-68,81%
Impuesto sociedades		0,00%		0,00%		0,00%
BENEFICIO NETO	-25.245,69	-105,14%	-21.076,95	-79,14%	-19.562,72	-68,81%

En el escenario pesimista las pérdidas son muy importantes, habría que ajustar la plantilla de personal para bajar los costes operativos e intentar que la empresa siguiera en funcionamiento. Si no habría que hacer una ampliación de capital.



Balance de situación pesimista

Tabla Balance de situación 2013 y 2014

	2013		2014	
ACTIVO	U.M.	%	UM	%
A. no corriente	2.559,49 €	-36,64	2.559,49 €	-8,55
Existencias	0,00 €	0,00	0,00 €	0,00
Realizable	0,00 €	0,00	0,00 €	0,00
Disponible	-9.544,05 €	136,64	-32.481,61 €	108,56
TOTAL	- 6.984,56 €	100,00	-29.921,12 €	100,00
				0,00
PASIVO	U.M.	%		0,00
P, neto	-15.245,69 €	218,28	-36.322,64 €	121,39
Pasivo no corriente	6.400,52 €	-91,64	4.409,65 €	-14,74
Pasivo corriente	1.860,61 €	-26,64	1.990,87 €	-6,65
TOTAL	-6.984,56 €	100,00	-29.922,12 €	100,00
F.M.	-11.404,66 €		-34.472,48 €	

Fuente: elaboración propia

Como observamos en el balance de situación la empresa debería ampliar capital o cerrar en el primer año. En el escenario pesimista no se obtienen beneficios ningún año con lo que lo más conveniente es abandonar el negocio.

ANÁLISIS ECONÓMICO OPTIMISTA

Tabla Servicios por día

SERVICIO	Nº SERVICIOS	Servicios por día
LUDOTECA	9660	105
CATERIING	4830	52
BIBLIOTECA	2254	24
MASAJE	2254	24
GUARDARROPIA	2254	24

Fuente: elaboración propia

*el nº de servicios por día tiene que ser entero, en este caso lo redondeamos a la unidad más alta.

El nº de servicios quedaría de la siguiente forma:

SERVICIO	Nº SERVICIOS
LUDOTECA	9660
CATERIING	4830
BIBLIOTECA	2254
MASAJE	2254
GUARDARROPIA	2254

Los ingresos los calculamos multiplicando los servicios por día por el precio de los distintos servicios.

INGRESOS 2013	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
	15 días	31 días	31 días	15 días	
Ludoteca	7.875,00 €	16.275,00 €	16.275,00 €	7.875,00 €	48.300,00 €
Catering	2.340,00 €	4.836,00 €	4.836,00 €	2.340,00 €	14.352,00 €
Biblioteca	360,00 €	744,00 €	744,00 €	360,00 €	2.208,00 €
Masaje	2.160,00 €	4.464,00 €	4.464,00 €	2.160,00 €	13.248,00 €
Guardarropía	360,00 €	744,00 €	744,00 €	360,00 €	2.208,00 €
	13.095,00 €	27.063,00 €	27.063,00 €	13.095,00 €	80.316,00 €

Ahora calcularemos los ingresos para los años siguientes, durante los siguientes años aumentaremos el precio de los servicios progresivamente, para conseguir aumento de las ventas vía aumento de precios.

En la tabla 31 mostramos los precios de los servicios para los años siguientes así como su porcentaje de variación:

Tabla 31 Precios servicios e incrementos en años sucesivos



SERVICIO	PRECIO 2013	PRECIO 2014	% 2013-2014	PRECIO 2015	%2014-2015
LUDOTECA	5	5.5	10,00%	6	9,09%
CATERIING	3	3,5	16,67%	3,5	0,00%
BIBLIOTECA	1	1	0,00%	1	0,00%
MASAJE	6	6,5	8,33%	7	7,69%
GUARDARROPIA	1	1	0,00%	1	0,00%

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta estos precios los ingresos para los años siguientes serian, sin variar la demanda:

Tabla Ingresos por servicio y año

SERVICIO	Nº servicios	INGRESOS 2013	INGRESOS 2014	INGRESOS 2014
LUDOTECA	9660	48300	53130	57960
CATERIING	4830	14352	16744	16744
BIBLIOTECA	2254	2208	2208	2208
MASAJE	2254	13248	14352	15456
GUARDARROPIA	2254	2208	2208	2208
		80316	88642	94576

Fuente: elaboración propia

Gastos

En relación al gasto operativo separaremos entre el de naturaleza fija y la variable. Se diferencia en su relación con la actividad productiva de la empresa

Dentro de los gastos variables tendremos en cuenta la compra de materias primas necesarias para prestar los servicios. En este tipo de negocio no hay una gran cantidad de gastos variables ya que la mayor parte pertenece a inversión sin existir compras que vengan determinadas por la producción.

En concreto los gastos variables que varían según varia el volumen de producción en nuestro negocio corresponden a costes que se incurren para prestar cada servicio individual, tendremos en cuenta los calculados en el capítulo 8 Plan de marketing, más concretamente en la política de precios.

Tabla Costes variables por servicio

SERVICIO	Coste variable unitario	descripción
LUDOTECA	0,5 €	Materiales usados en la actividad
CATERIING	1,5 €	Coste menú compra
BIBLIOTECA	0 €	
MASAJE	1,5 €	Cremas, aceites, etc.
GUARDARROPIA	0 €	

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta el coste variable unitario, para el primer año tendremos los siguientes costes variables:

Tabla Costes variables 2013

COSTES	JUNIO 15 días	JULIO 31 días	AGOSTO 31 días	SEPTIEMBRE 15 días	TOTAL
Ludoteca	787,50 €	1.627,50 €	1.627,50 €	787,50 €	4.830,00 €
Catering	1.170,00 €	2.418,00 €	2.418,00 €	1.170,00 €	7.176,00 €
Biblioteca	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Masaje	540,00 €	1.116,00 €	1.116,00 €	540,00 €	3.312,00 €
Guardarropía	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	2.497,50 €	5.161,50 €	5.161,50 €	2.497,50 €	15.318,00 €

Fuente: elaboración propia

En los años posteriores debemos mantener nuestros costes variables, para ello debemos apoyarnos en nuestro poder de negociación y la gran cantidad de proveedores que existen en el mercado. Si logramos contener estos costes el resultado para los siguientes años sería:

Tabla Costes variables por años

SERVICIO	Nº servicios	Gastos variables 2013	Gastos variables 2014	Gastos variables 2014
LUDOTECA	3220	4.830,00 €	4.830,00 €	4.830,00 €
CATERIING	1656	7.176,00 €	7.176,00 €	7.176,00 €
BIBLIOTECA	368	0,00 €	0,00 €	0,00 €
MASAJE	368	3.312,00 €	3.312,00 €	3.312,00 €
GUARDARROPIA	368	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL		15.318,00 €	15.318,00 €	15.318,00 €

A continuación detallamos el gasto correspondiente a la dotación a la amortización

Tabla Amortizaciones 2013

AMORTIZACIÓN	VALOR	VIDA UTIL	AMORTIZACION ANUAL
Mesa	100,00 €	5	20,00 €
Mesa rectangular 120cm x 70cm	124,00 €	5	24,80 €
Sillas	1.020,00 €	5	204,00 €
PC portátil	800 €	4	200,00 €
Carpa	1125	7	160.71
		TOTAL	609.51 €

Fuente: elaboración propia

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
	AÑO 2013	%	AÑO 2014	%	AÑO 2015	%
Ventas	80.316,00 €	100,00%	88.642,00 €	100,00%	94.576,00 €	100,00%
(coste de ventas)	15.318,00 €	19,07%	15.318,00 €	17,28%	15.318,00 €	16,20%
Margen bruto	64.998,00 €	80,93%	73.324,00 €	82,72%	79.258,00 €	83,80%
Costes de personal	20.100,00 €	25,03%	20.502,00 €	23,13%	20.912,04 €	22,11%
Otros ing y gastos	23.277,00 €	28,98%	21.450,00 €	24,20%	21.450,00 €	22,68%
Concesión	12.000,00 €		12.000,00 €		12.000,00 €	12,69%
Transporte	500,00 €		500,00 €		500,00 €	0,53%
Seguros	850,00 €		850,00 €		850,00 €	0,90%
Teléfono	200,00 €		200,00 €		200,00 €	0,21%
Publicidad y promoción	7.900,00 €		7.900,00 €		7.900,00 €	8,35%
Gastos de constitución	1.827,00 €		0,00 €		0,00 €	0,00%
EBITDA	21.621,00 €	26,92%	31.372,00 €	35,39%	36.895,96 €	39,01%
Amortizaciones	609,51 €	0,76%	609,51 €	0,69%	609,51 €	0,64%
BAII	21.011,49 €	26,16%	30.762,49 €	34,70%	36.286,45 €	38,37%
Ing/gast. Financieros	625,18 €	0,78%	503,44 €	0,57%	373,17 €	0,39%
BAI	20.386,31 €	25,38%	30.259,05 €	34,14%	35.913,28 €	37,97%
Impuesto sociedades	6.115,89 €	7,61%	9.077,72 €	10,24%	10.773,98 €	11,39%
BENEFICIO NETO	14.270,42 €	17,77%	21.181,34 €	23,90%	25.139,30 €	26,58%

Las ventas totales aumentaran un 10,32% de 2013 a 2014, y un 6,67% de 2014 a 2015, este aumento es debido al aumento en los precios de los servicios. Hemos sido cautos y no hemos variado el aumento de la demanda debido al entorno de crisis en el que nos encontramos.

También podemos observar, que el coste de las ventas es muy reducido (19,12%) y se va reduciendo año a año, debido al aumento de las ventas vía precio



y a la contención de los costes variables. Lo que nos lleva a un aumento del margen bruto año tras año.

La partida con más peso dentro de los gastos serán los Sueldos y Salarios representando un 25,03% sobre el valor de las ventas en 2013. Si bien va disminuyendo su valor absoluto relativo cada ejercicio, debido a un mayor incremento de las ventas, y que no es necesaria la contratación de más personal.

Con todo esto podríamos decir que la estructura de costes de *Servibeach* es bastante rígida debido a que existe un elevado porcentaje de costes fijos. Cuyos mayores partidas son los Costes de personal, concesión.

Respecto al análisis del EBITDA, éste representa el potencial de la empresa para generar tesorería en sus actividades de explotación, es decir, los fondos que la empresa obtiene con su actividad económica habitual, por tanto no se tienen en cuenta las amortizaciones, los gastos e ingresos financieros ni extraordinarios, los impuestos ni las provisiones. Podemos ver que presenta valores positivos en todos los ejercicios y su evolución es creciente. El EBITDA es muy positivo y elevado con respecto a la inversión.

Los ingresos financieros son inexistentes y los gastos financieros corresponden a los intereses del préstamo a largo plazo y disminuyen en cada ejercicio. La diferencia entre el BAI y el BAI_{II} vendrá dado por este importe

Balance de situación

Dentro del **activo**, la masa patrimonial predominante es el activo no corriente en cada uno de los 3 años previstos, cabe destacar la ausencia de existencias y realizable ya que al ser un servicio inmediato se cobra al momento y no se almacenan existencias.

Dentro del **pasivo y patrimonio neto**, la masa patrimonial con más peso en 2013 es el exigible a largo plazo si bien va perdiendo peso a favor de las otras dos masas.

El exigible a largo plazo se corresponde con el préstamo de la línea ICO emprendedores de 10000€ que se solicitó al comenzar la actividad.

Los fondos propios, en el primer año son inferiores a los 10.000€ de capital social debido a que el resultado del ejercicio es negativo.

Principio de prudencia financiera: exige que las inversiones a largo plazo (activo no corriente) han de financiarse con recursos permanentes (Patrimonio Neto + Pasivo No corriente). Con ello se consigue el necesario equilibrio entre el tiempo de permanencia del activo en la empresa (largo plazo) y el plazo en que deben ser devueltos los fondos utilizados para financiarlo, también el largo plazo.

Principio de fondo de maniobra: exige que el activo corriente sea mayor que el pasivo corriente, es decir, crear un fondo o colchón de seguridad que

permita hacer frente a los posibles desajustes que pudieran producirse entre la corriente de cobros y de pagos.

El fondo de maniobra es otro ratio fundamental en el análisis económico-financiero de una empresa. Calcula la diferencia entre el activo circulante y el exigible a corto, considerando explícitamente la liquidez de la empresa. (Rajadell M., 2003)

Que el fondo de maniobra sea positivo: $FM > 0$, es la situación ideal y supone que parte del activo corriente está financiada con recursos a largo plazo, lo que da un margen operativo a la empresa. En general, el FM debe ser positivo y financiar aquellas inversiones del activo circulante que se consideran como una inversión a largo plazo, como el stock de seguridad, o los saldos mínimos de créditos a los clientes.

Nuestro fondo de maniobra crece cada año debido principalmente al aumento de nuestro disponible.

Tabla Balance de situación 2013 y 2014

ACTIVO	2013		2014	
	U.M.	%	UM	%
Fijo	2.559,49 €	7,87	2.559,49 €	4,94
Existencias	0,00 €	0,00	0,00 €	0,00
Realizable	0,00 €	0,00	0,00 €	0,00
Disponible	29.972,06 €	92,13	49.292,78 €	95,06
TOTAL	32.531,55 €	100,00	51.852,27 €	100,00
				0,00
PASIVO	U.M.	%		0,00
No exigible	24.270,42 €	74,61	45.451,75 €	87,66
Exigible a l/p	6.400,52 €	19,67	4.409,65 €	8,50
Exigible a c/p	1.860,61 €	5,72	1.990,87 €	3,84
TOTAL	32.531,55 €	100,00	51.852,27 €	100,00
F.M.	28.111,45 €		47.301,91 €	

Fuente: elaboración propia

Ratios liquidez

RATIOS DE LIQUIDEZ	2013	2014
Liquidez	16,11	24,76
Tesorería	16,11	24,76
Disponibilidad	16,11	24,76
FM sobre activo	0,86	0,91
FM sobre exigible a corto plazo	15,11	23,76

Podemos observar que todos los ratios de liquidez son muy elevados y sus valores están muy por encima de lo recomendado. Esto nos indica que el activo circulante esté ocioso y por tanto, perdiendo rentabilidad.



Ratios endeudamiento

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2013	2014
Endeudamiento	0,25	0,12
Autonomía	2,94	7,10
Solvencia	3,94	8,10
Calidad de la deuda	0,23	0,31
Gastos financieros sobre ventas	0,78%	0,57%
Coste de la deuda	7,57%	7,87%
Cobertura de gastos financ.	0,00%	0,00%

RENTABILIDAD ECONÓMICA	2013	2014
Rentabilidad Económica	0,65	0,59
Rotación de activo	2,47	1,71
Margen de ventas	0,2616	0,35

RENTABILIDAD FINANCIERA	2013	2014
Rentabilidad Financiera	58,80%	46,60%
Rotación de activo	2,47	1,71
Margen de ventas	0,261610	0,35
Apalancamiento financiero Activo/capitales propios	1,30	1,12
BAI/BAII	1,34	1,14
Efecto fiscal	0,97	0,98
	0,70	0,70