

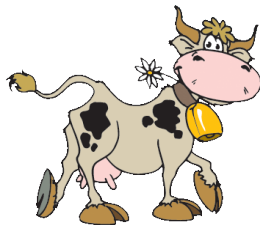


UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Trabajo Final de Carrera

Plan de negocio para una empresa
dedicada al turismo gallego:



vacalicias S.L

Bárbara Paino Monreal.

Valencia, septiembre de 2013.

Director: Aurelio Herrero Blasco (DOE-FADE)





Agradecimientos.

Dedicado a mi familia, por su constante apoyo y ayuda en las decisiones más importantes de mi vida...

A mis amigas, por aconsejarme y ayudarme en todo lo necesario...

A Aurelio por su atención y constantes recomendaciones.







ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 Resumen.....	13
1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas.	14
1.3. Objetivos.....	20
2. ANTECEDENTES.	25
2.1 Motivación y justificación del TFC.....	25
2.2 Aproximación al sector turístico.....	26
2.3 Epílogo.	30
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.	33
3.1 Análisis del macroentorno (PEST).	33
3.1.1 Entorno Político y Legal.....	34
3.1.2 Entorno Económico.	36
3.1.3 Entorno socio-cultural.	39
3.1.4. Entorno tecnológico.....	41
3.2 Análisis del microentorno.....	42
3.2.1 Actores que mantienen una relación directa con la empresa.....	42
3.2.2 Actores que mantienen una relación indirecta con la empresa.....	44
3.3 Análisis de la competencia (Porter).....	45
3.3.1 La rivalidad entre los competidores del sector.	46
3.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.	47
3.3.3 Poder de negociación de los clientes.	48
3.3.4 Poder de negociación de los proveedores.....	49
3.3.5. Amenaza de productos sustitutivos.	50
3.4 Análisis DAFO.	50
3.4.1. Cuadro resumen.....	51
3.4.2. Oportunidades.....	52
3.4.3 Amenazas.	52
3.4.4 Fortalezas.....	53



3.4.5 Debilidades.	53
3.5 Análisis CAME.	54
3.6 Análisis de la competencia directa.	57
3.7 Epílogo.	59
4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.	64
4.1 Localización y distribución en planta.	64
4.2 Descripción del plan de operaciones.	70
4.3 Epílogo.	72
5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.	76
5.1 Misión, visión, valores y objetivos.	76
5.2. Forma jurídico-fiscal.	81
5.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.	89
5.4. Organigrama.	91
5.5. Epílogo.	93
6. ANÁLISIS DE MARKETING.	98
6.1. Segmentación y público objetivo.	98
6.2. Estrategia del Servicio.	100
6.3. Estrategia del Precio.	101
6.4 Estrategia de Comunicación Comercial.	102
6.4.1 La publicidad.	102
6.4.2 La promoción de ventas.	105
6.4.3 La venta personal.	105
6.4.4 Las relaciones públicas.	107
6.5. Epílogo.	107
7. ANÁLISIS FINANCIERO.	111
7.1 Balance de situación previsional.	111
7.2. Cuenta de Resultados Previsional.	116
7.3 Análisis de los ratios.	129
7.4 Análisis de la inversión VAN-TIR.	132
8. CONCLUSIONES.	138
BIBLIOGRAFÍA.	142
ANEXOS.	147



ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. Entrada de turistas según Comunidad Autónoma de destino principal. En porcentaje sobre el total nacional. Año 2012.	26
Gráfico 2. PIB en España, Europa y la zona euro.	38
Gráfico 3. Organigrama.	92

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Plano de situación del local.	66
Ilustración 2. Imagen de la fachada del local.	67
Ilustración 3. Puerta principal en el interior del local.	68
Ilustración 4. Interior del local.	69



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de turistas extranjeros en España y Galicia.	28
Tabla 2. Resumen DAFO.	51
Tabla 3. Análisis CAME.	56
Tabla 4. Cuadro tipos de sociedades.	83
Tabla 5. Trámites a realizar para la puesta en marcha de la sociedad. ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 6. Activo del Balance Previsional.	114
Tabla 7. Pasivo del Balance Previsional.	115
Tabla 8. Previsión facturación mensual.	116
Tabla 9. Previsión facturación año 1.	117
Tabla 10. Fondo de maniobra.	118
Tabla 11. Previsión gastos variables mensuales.	119
Tabla 12. Previsión gastos año 1.	119
Tabla 13. Previsión gastos variables en los tres primeros años.	120
Tabla 14. Previsión gastos personales anuales.	120
Tabla 15. Cuadro de amortización del préstamo.	122
Tabla 16. Gastos fijos anuales para los tres primeros años.	125
Tabla 17. Coeficientes de amortización de inmovilizado.	126
Tabla 18. Amortizaciones inmovilizado material.	126
Tabla 19. Previsión de gastos de apertura.	127
Tabla 20. Cuenta de resultados previsional.	128
Tabla 21. Ratios de liquidez.	130
Tabla 22. Fondo de maniobra.	131
Tabla 23. Ratios de endeudamiento.	131
Tabla 24. Desembolso inicial.	133
Tabla 25. Previsión flujos de caja 10 años.	133
Tabla 26. Activo del Balance Previsional, escenario optimista.	147
Tabla 27. Pasivo del Balance Previsional, escenario optimista.	148
Tabla 28. Cuenta de resultados previsional, escenario optimista.	149
Tabla 29. Activo del Balance Previsional, escenario pesimista.	150
Tabla 30. Pasivo del Balance Previsional, escenario pesimista.	151
Tabla 31. Cuenta de resultados previsional, escenario pesimista.	152





Capítulo 1.

INTRODUCCIÓN





1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen.

En este proyecto se pretende realizar un plan de negocio para implantar una empresa dedicada al Turismo Gallego. Su sede estará situada en Vigo (Pontevedra) y su denominación comercial será “Vacalicias S.L”.

La idea es especializarse en el sector turístico gallego y crear una empresa encargada de organizar viajes, acampadas, rutas, actividades deportivas al aire libre etc. Esta empresa estará enfocada a la mayor población posible que no conoce todavía el territorio Gallego o que conociéndolo, quiere repetir la experiencia.

El objetivo principal no es solo proporcionar información turística y programar actividades sino que lo que pretendemos es llegar al público de una manera distinta, divertida y poco convencional, que les devuelva a sus casas con ganas de volver a estas tierras.

Esta iniciativa surge a través de una página web (www.turismoenxebre.com) donde nos ofrecen información acerca de los lugares más recónditos y especiales del paisaje gallego. Nos explican que es lo más bonito para visitar y como llegar a los sitios correspondientes.

Con el empujón que nos proporciona esta página web, hemos querido transformar las ideas en servicios que nos permitan ofrecer un mejor trato y una mayor comodidad al cliente y así, además, conseguir darnos a conocer en todo el territorio español.

Mi motivación está enfocada hacía el aprendizaje y el desarrollo personal que va a suponer llevar a cabo un proyecto como este con el que poner en práctica todo lo que he aprendido y desarrollar mucho más los conocimientos adquiridos en la carrera.



En primer lugar, se realizará una aproximación al sector turístico y analizaremos el entorno general en el que nos encontramos. Seguidamente, se hará un estudio intensivo de la competencia directa y se elaborará un plan de marketing para alcanzar el mayor número de clientes posible.

Finalmente, se realizarán previsiones de las distintas áreas operativas de la empresa: Operaciones, Organización, Recursos Humanos, Marketing y Finanzas para poder argumentar y concluir la viabilidad técnica de dicho proyecto.

1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas.

El objeto de este trabajo es la realización de un plan de empresa para un negocio de nueva creación que proporcionará una amplia variedad de viajes, actividades, excursiones, visitas guiadas etc. en todo el territorio gallego. El plan de empresa es la herramienta perfecta para explicar todos los detalles para la puesta en funcionamiento del negocio, tanto técnicos como económicos, a la vez que permite evaluar la viabilidad técnica del proyecto.

He escogido realizar un Plan de Empresa como Trabajo Final de Carrera porque creo que es el trabajo que puede representar mejor todos los conocimientos que en conjunto he adquirido a lo largo de la carrera.

La inspiración para la idea de negocio viene de mis diversos viajes realizados a Vigo, y en consecuencia, la utilización de una conocida página web donde se explica que lugares visitar y como poder acceder a ellos.

En este caso, se trata de crear una empresa que ofrezca estos y otros servicios pero de una manera mucho más rápida, cómoda y eficaz para que nuestros clientes no tengan que preocuparse por nada a la hora de planear sus vacaciones.

A continuación, hay una lista con los capítulos del proyecto y las asignaturas relacionadas cuyos conocimientos se han usado para su desarrollo.



Capítulo del TFC	2. Antecedentes.
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales. Tecnología de las Ingenierías y Empresas de Servicios Técnicos. Macroeconomía Microeconomía
Breve justificación	En este segundo capítulo se pretende ofrecer al lector una visión general del proyecto. El estudio de estas asignaturas ha permitido obtener unos conocimientos de sectores empresariales concretos y a realizar un análisis general de la situación económica actual.



Capítulo del TFC	3. Análisis del entorno.
Asignaturas relacionadas	Macroeconomía. Microeconomía. Economía de la empresa (I). Economía Mundial. Economía Española y Regional. Dirección Comercial.
Breve justificación	<p>En este apartado realizaré un análisis PEST para identificar los factores del entorno que afectarán a la empresa y estudiaré la situación macroeconómica en la que desarrollará. A su vez, analizaré el comportamiento económico de los agentes que intervienen en la empresa apoyándome en los conocimientos adquiridos.</p> <p>Además, es importante hacer un estudio de la competencia a la que la empresa debe hacer frente y diseñar estrategias que nos permitan competir adecuadamente contra ellos. Para ello, analizaré las cinco fuerzas de Porter estudiadas en estas asignaturas.</p>



Capítulo del TFC	4. Análisis de operaciones y procesos.
Asignaturas relacionadas	Sistemas integrados para la información de la gestión. Dirección de producción logística.
Breve justificación	El estudio de las asignaturas relacionadas permite analizar el sistema de información que posee la empresa detectando los posibles fallos y realizando mejoras para su optimización. Además, los conceptos e indicadores aprendidos ayudarán a estudiar la mejor distribución y localización de la empresa.



Capítulo del TFC	5. Análisis de la organización y recursos humanos.
Asignaturas relacionadas	Derecho de la Empresa. Legislación Laboral de la Empresa. Dirección de Recursos Humanos.
Breve justificación	<p>En este capítulo se describirá cual es la misión, visión y valores de la empresa. También, analizaremos su forma jurídica utilizando lo aprendido en las asignaturas de Derecho de la Empresa y Legislación Laboral.</p> <p>Además, se establecerá el organigrama de la empresa y se hará una breve descripción de las tareas y actividades que cada empleado desarrollará en dichos puestos aplicando los conocimientos adquiridos en la asignatura de Dirección de Recursos Humanos.</p>

Capítulo del TFC	6. Análisis de marketing.
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa I. Dirección comercial. Marketing en Empresas de Servicios.
Breve justificación	<p>En este apartado se realizará una segmentación de mercado y se describirá al público objetivo al que va dirigido el servicio. Además, se analizará la demanda y el comportamiento del consumidor y sus necesidades para intentar satisfacerlas mediante nuestro servicio.</p> <p>Para realizar el plan de marketing se describirá detalladamente el diseño del producto, se definirán las políticas de precios, distribución y promoción que seguirá la empresa como forma de diferenciarse de la competencia.</p>



Capítulo del TFC	7. Análisis Financiero.
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera. Contabilidad General y Analítica. Dirección Financiera. Economía de la empresa II. Gestión Fiscal. Matemáticas Financieras.
Breve justificación	<p>Lo aprendido en estas asignaturas servirá para hacer un análisis de la viabilidad económica del proyecto, así como para plantear 3 posibles escenarios en los que se desarrollará la actividad.</p> <p>Además, las asignaturas de Contabilidad Financiera y General y Analítica nos permitirán realizar un Balance y Cuenta de pérdidas y ganancias previsional así como analizar los ratios de rentabilidad para comprobar si la marcha de la empresa es la deseada.</p>



1.3. Objetivos.

El objetivo principal de un plan de empresa es describir todas las acciones necesarias para poner en marcha una nueva empresa, analizando la viabilidad técnica y económica del proyecto y dando las directrices y puntos básicos de partida.

Los objetivos generales que se pretenden alcanzar con la realización de este plan de viabilidad son:

- Ofrecer una visión general del sector para poder comprender el propio negocio y la competencia.
- Dejar constancia por escrito, que pueda constituir una garantía para los futuros socios, entidades o instituciones que cooperen en la puesta en marcha del proyecto.
- Servir de instrumento de análisis a los propios emprendedores que promueven la idea.
- Favorecer el establecimiento de alianzas estratégicas con socios potenciales.
- Definir el marco de trabajo y los pasos a seguir para beneficiar la puesta en marcha del negocio.
- Propiciar la obtención de recursos o líneas de financiación y subvenciones

Además, tenemos unos objetivos específicos que seguimos respecto a los apartados del índice:

- Analizar los antecedentes y hacer una aproximación al lector del sector turístico español como punto de partida para centrar el negocio en su entorno.
- Situarle en el marco de referencia actual a partir del análisis de los principales indicadores macroeconómicos.
- Llevar a cabo un análisis exhaustivo de la competencia y todas aquellas fuerzas que afectan directa o indirectamente a la empresa mediante la realización de un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.
- Conocer cuáles son las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa a través de un análisis DAFO para poder establecer soluciones a los problemas planteados, mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades.
- Analizar los procesos y operaciones que realizará la empresa en el día a día y decidir cuál será la mejor localización para el éxito del negocio así como la mejor distribución en planta.
- Analizar las principales formas jurídicas que puede adoptar la empresa y poder escoger así, la más adecuada. Además, describiremos los principales puestos de trabajo, el organigrama de la empresa así como la política retributiva.
- 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 conocida por sus clientes potenciales.
- Y por último, desarrollar un plan económico-financiero que nos permita tener una previsión de los resultados y una conclusión sobre la viabilidad y atractivo (rentabilidad) del proyecto.





Capítulo 2.

ANTECEDENTES





2. ANTECEDENTES.

2.1 Motivación y justificación del TFC.

He escogido la realización de un Plan de Empresa como Trabajo Final de Carrera porque me parece muy interesante la idea de crear una empresa desde cero y pienso que es una buena oportunidad para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la carrera.

En consecuencia, he decidido realizar un proyecto para implantar una empresa dedicada al Turismo Gallego cuya sede se situará en Vigo (Pontevedra).

La inspiración para la idea de negocio proviene de una página web realizada por un vigués que al conocer muy bien este territorio ha querido compartir con el resto de interesados los lugares más recónditos e impresionantes que nos ofrece el paisaje Gallego.

Desde mi punto de vista, me parece una buena idea de negocio ampliar este tipo de servicio y dar a conocer las posibilidades que puede abarcar Galicia a la hora de ir de vacaciones, viaje de negocios o incluso una escapada de fin de semana.

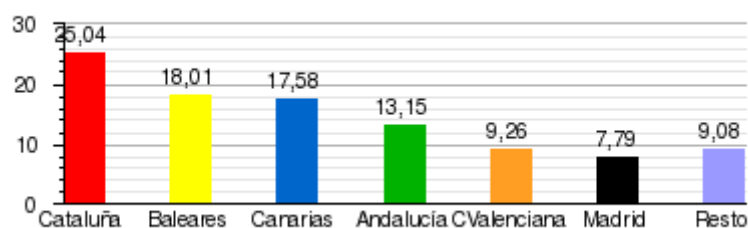
Mi interés por esta parte de España, viene de la realización de diversos viajes a Vigo y alrededores. Desde el primer viaje que realicé, me encantaron sus playas, el paisaje, su gente etc. Y por eso, opino que quién viaje hacia esta parte de la península debe explotar al máximo todo lo que la misma puede ofrecerle.

La empresa que pretendo crear, va más allá de una simple agencia de viajes. En ella lo que pretendemos ofrecer al cliente es la comodidad de no tener que buscar, comparar y decidir qué hacer y dónde ir en sus vacaciones en Galicia sino que, en función de sus características y necesidades nosotros le proporcionaremos un pack vacacional en el que estará incluida la estancia, lugares de interés, actividades deportivas, visitas guiadas, etc.

2.2 Aproximación al sector turístico.

España es un país turístico, acudiendo millones de viajeros foráneos todos los años atraídos por sus playas, el abundante patrimonio artístico del país y la variedad de ofertas gastronómicas, además de ser una de las naciones más ricas en patrimonio cultural del mundo. Actualmente, y según el informe de 2011 de la Organización Mundial del Turismo, España es el cuarto país del mundo en número de turistas extranjeros, con más de 53 millones de turistas anuales en 2010, solo superado por Francia, Estados Unidos de América y China. El turismo representa aproximadamente un 8.9% del Producto Interior Bruto del país. Con respecto a los ingresos del sector por países, España es la segunda nación del mundo, solo superada por Estados Unidos. El principal destino turístico es Cataluña, siendo también Barcelona la principal ciudad receptora de turistas, seguida por las Islas Baleares y Canarias como podemos observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Entrada de turistas según Comunidad Autónoma de destino principal. En porcentaje sobre el total nacional. Año 2012.



Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo. 2013.

En décadas anteriores se promocionaba casi exclusivamente el turismo de sol y playa, a lo que contribuía, y contribuye, un clima bastante más cálido y soleado que el de otros países europeos. Las temperaturas en verano suelen variar entre los 20 y los 40° y muchas regiones tienen más de 300 días de sol al año, con veranos generalmente secos.



Muchas localidades costeras se encuentran repletas de hoteles, restaurantes y edificios de apartamentos al pie de la playa.

El norte de España tiene un clima algo más fresco y húmedo. Muchos españoles y extranjeros se sienten atraídos por el Camino de Santiago o las fiestas de San Fermín. Hay tanto acantilados, como playas tranquilas y apartadas. Esta zona combina turismo rural con grandes arenas con buenos climas en verano como en las Rías Bajas gallegas. La principal causa del turismo en el norte del país es la belleza de la zona (geografía, rías gallegas; costa cantábrica; Picos de Europa, etc.) y la variada y rica gastronomía.

La gastronomía española es amplia y variada, con platos tan típicos como la paella, el cocido madrileño, la fabada, el jamón ibérico, el marisco o el pescado. El aceite de oliva, del que España es el primer país productor, se emplea en una gran variedad de platos, y es muy apreciado en otros países.

La cantidad de turistas ha crecido notoriamente desde 1950, pero no sus nacionalidades. La mayor parte procedían (y proceden) de Europa occidental y septentrional, y suelen ser alemanes, británicos, franceses, italianos y portugueses.

En cuanto al sector turístico gallego, podemos decir que no ha sido uno de los principales destinos turísticos visitados por los extranjeros pero que poco a poco ha ido recuperando la normalidad y llamando más la atención tanto a los no residentes como a los residentes en España, debido a que, actualmente Galicia se encuentra en un fuerte proceso de renovación turística por lograr diferenciarse del resto de Comunidades Autónomas.

En la siguiente tabla que mostramos a continuación podemos apreciar el número de turistas extranjeros tanto en España como en Galicia en los últimos años.

Tabla 1. Número de turistas extranjeros en España y Galicia.

Año	España	Galicia
2001	48.565.345	703.367
2002	50.330.624	789.571
2003	50.853.813	745.845
2004	52.429.832	748.120
2005	55.913.778	1.186.869
2006	58.004.462	1.151.327
2007	58.665.504	1.030.721
2008	57.316.238	934.821
2009	52.177.640	763.751
2010	52.677.187	688.601
2011	56.461.503	704.704

Fuente: Instituto de estudios turísticos, 2013.

Como podemos observar, Galicia nunca ha sido una gran potencia turística, sin embargo, se ha ganado su propio lugar en el sector como destino de calidad. Pero no sólo por su gastronomía y la fama de su marisco. Sus playas, sus balnearios, sus casas rurales y hasta sus agencias de viajes han logrado hacerse un hueco entre los mejores del país. Hasta el punto de que Galicia ocupa ya el quinto lugar de España en cuanto a número de sellos de calidad, por encima incluso de grandes potencias turísticas como Canarias o las Islas Baleares

Desde que en la década de los 90 las empresas del sector turístico español decidieron apostar por la calidad y la diferenciación de su producto en respuesta a la competencia exterior, el número de establecimientos adheridos a los llamados sellos de calidad no ha dejado de crecer. En esta lucha por marcar la diferencia, el turismo gallego se ha labrado su propio lugar, colocándose en algunos casos incluso a la vanguardia.

A día de hoy, 153 establecimientos gallegos cuentan ya con el distintivo de calidad Q, que se revisa cada tres años previa auditoría por parte del ICTE (Instituto de Calidad Turística Español).

Aunque en términos absolutos Galicia es la quinta comunidad española que acumula más distintivos, destaca especialmente en dos sectores: el turismo rural y el termal. En ambos casos, la comunidad fue pionera en la apuesta por los certificados de calidad, lo que explica su ventaja sobre regiones con un importante número de establecimientos en estas dos categorías.

El turismo verde o rural gallego, favorecen a que cuente con 45 sellos de calidad y además, la cifra continua en aumento. A Casa dos Cregos, en Vila de Cruces, o el Pazo do Souto, en Carballo, son dos ejemplos de excelencia turística entre la variada gama de alojamientos rurales que ofrece Galicia.

El otro punto fuerte de Galicia es el llamado turismo termal, compuesto básicamente por los tradicionales balnearios y que, lejos de amedrentarse por el auge de los spas, continúa siendo uno de los platos fuertes del sector en Galicia. En total, Galicia cuenta con seis de los 32 balnearios distinguidos por la Q de excelencia turística en toda España.

Por todo ello, Galicia es una comunidad que está creciendo en cuanto al turismo se refiere y que además, está obteniendo ayudas y subvenciones para mejorar sus productos y servicios para atraer tanto a residentes como no residentes del país.



2.3 Epílogo.

España ha sido siempre un país muy conocido por su clima y sus paisajes, esto es lo que principalmente ha atraído a tantísimos turistas durante tantos años.

Sin embargo, en el norte de España a pesar de tener un clima algo más fresco y húmedo ha sido también un reclamo para los extranjeros tanto por sus acantilados, como por sus playas tranquilas y apartadas. Esta zona combina turismo rural con grandes arenas con buenos climas en verano como en las Rías Bajas gallegas. La principal causa del turismo en el norte del país es la belleza de la zona (geografía, rías gallegas; costa cantábrica; Picos de Europa, etc.) y la variada y rica gastronomía.

En cuanto al sector turístico gallego, podemos decir que no ha sido uno de los principales destinos turísticos visitados por los extranjeros pero que poco a poco ha ido recuperando la normalidad y llamando más la atención tanto a los no residentes como a los residentes en España, debido a que, actualmente Galicia se encuentra en un fuerte proceso de renovación turística por lograr diferenciarse del resto de Comunidades Autónomas.

Galicia nunca ha sido una gran potencia turística, sin embargo, se ha ganado su propio lugar en el sector como destino de calidad. Pero no sólo por su gastronomía y la fama de su marisco. Sus playas, sus balnearios, sus casas rurales y hasta sus agencias de viajes han logrado hacerse un hueco entre los mejores del país.

Aunque en términos absolutos Galicia es la quinta comunidad española que acumula más distintivos, destaca especialmente en dos sectores: el turismo rural y el termal.

Debido a todo esto, se trata de una comunidad que está creciendo en cuanto al turismo se refiere y que además, está obteniendo ayudas y subvenciones para mejorar sus productos y servicios para atraer tanto a residentes como no residentes del país.



Capítulo 3.

ANÁLISIS DEL ENTORNO.





3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

La empresa puede encontrarse como un sistema abierto en constante interacción con un Entorno. Los resultados de las empresas dependen de un conjunto de factores externos a ellas que dan lugar a oportunidades.

El entorno se divide en Macroentorno o Entorno Genérico y Microentorno o Entorno Específico. El Macroentorno se compone de un conjunto de elementos que afectan por igual a todas las empresas en un momento y lugar geográfico determinados como son los factores económicos, políticos, socioculturales y tecnológicos de un país. Sin embargo, el Microentorno es el conjunto de factores que afectan a un grupo de empresas con características específicas.

3.1 Análisis del macroentorno (PEST).

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

El análisis PEST se centra en analizar:

- Entorno Político y Legal
- Entorno Económico
- Entorno Socio-Cultural
- Entorno Tecnológico



3.1.1 Entorno Político y Legal.

España, es un país que actualmente está atravesando una grave crisis económica y política.

El turismo es una manifestación social recreativa, lúdica o festiva. El demandante desea disfrutar y gozar de una situación que le resulta privilegiada por un corto periodo temporal. En consecuencia el estado de ese entorno político (orden público, conflictividad laboral, animosidad contra el turismo, proyecciones radicales de ideologías o sentimientos religiosos, etc.) juega un papel destacado para las decisiones del cliente (demanda), y por efecto indirecto a la empresa prestadora de servicios.

El entorno político español se compone como sigue:

-Forma de estado: Monarquía Parlamentaria.

-Jefe de estado: El Rey D. Juan Carlos I.

-Cortes Generales: Formadas por el Congreso de los Diputados (350 miembros) y el Senado (266 miembros). Las elecciones generales se celebran cada cuatro años; las últimas de celebraron el 20 de Noviembre del 2011.

-Presidente del Gobierno: Mariano Rajoy Brey

-Partido Gobernante: Partido Popular (PP) que obtuvo en el Congreso de los Diputados una considerable mayoría absoluta con 186 escaños (32 más que en 2008) y un 44,62% de los votos frente al Partido Socialista Obrero Español (PSOE) que obtuvo 110 escaños (59 menos que 2008, su peor resultado desde la restauración de la democracia) y un 28,73% de los votos.

-Organización Territorial del Estado: El estado se organiza territorialmente en municipios, provincias y Comunidades Autónomas. Hay 17 Comunidades Autónomas. Dentro de los términos de la actual Constitución española, aprobada por las Cortes en

1978, los Estatutos son la norma institucional básica de cada Comunidad Autónoma y el Estado los reconoce y ampara como parte integrante de su ordenamiento jurídico.

-Composición de la población: El 87,9% de la población residente es española y el 12,1% extranjera. Del total de los extranjeros los más numerosos son marroquíes (13,6%), ecuatorianos (11,1%), rumanos (9,8%), ingleses (6,6%), colombianos (6,4%), alemanes (3,6%) y argentinos (3,6%).

-Religión: El 79,1% de la población se declara Católica.

-Lenguas oficiales: En España se hablan cuatro lenguas: castellano, catalán, gallego y vasco. El castellano denominado en este caso Español, es la lengua oficial de todo el Estado. Las demás lenguas son también oficiales en las respectivas Comunidades Autónomas. En la Comunidad Valenciana el catalán recibe el nombre de valenciano.

El entorno legal español:

En cuanto al sistema fiscal, existen tres categorías de tipos impositivos del Impuesto Sobre el Valor Añadido (IVA) desde el 1/09/2012: el tipo general del 21%, el tipo reducido del 10% y el tipo súper reducido del 4%. El IVA no es aplicable en las Islas Canarias, Ceuta y Melilla. En Canarias se aplica el Impuesto General Indirecto Canario, cuyo tipo general es del 5%, y en Ceuta y Melilla el Impuesto sobre la Producción, los Servicios y la Importación.

Algunos productos, cualquiera que sea su origen o procedencia, han de ceñirse a determinadas reglamentaciones técnicas nacionales que dan lugar a una homologación. Así mismo son obligatorios las Directivas y Reglamentos de la UE. Por otra parte, como en todos los países, existen unos requisitos técnicos voluntarios impuestos por la competitividad del mercado para los que hay diversos sistemas de certificación.

Las normas de calidad ISO, serie 9000, están cada vez más consideradas como factor de competitividad vía calidad certificada. También están teniendo creciente importancia la serie ISO 14000 sobre medio ambiente y la certificación de riesgos laborales según la especificación técnica OHSAS 18001.



La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) es el organismo reconocido por la Administración española para desarrollar actividades de normalización y, además, es un organismo de certificación. La Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), igualmente reconocida por la Administración española, acredita a los organismos de certificación, laboratorios de ensayos y calibración y organismos de control, sector por sector.

Cada nación adopta su propio sistema interno de gobierno, políticas y leyes, y determina cómo hará tratos con otras naciones. Los gobiernos que creen en el libre comercio como España dan la bienvenida a las inversiones extranjeras y a las importaciones. Los que no, restringen las importaciones y las inversiones extranjeras, y están en contra de las empresas con base en el extranjero que están haciendo negocio en sus países. El entorno político legal en un país anfitrión potencial puede afectar la decisión de una compañía multinacional para entrar al país. Por eso es muy importante antes de comprometerse a entrar en un mercado, el analizar con profundidad el entorno político legal.

3.1.2 Entorno Económico.

La economía española está muy afectada por las tensiones financieras en el área del euro, que aparecen con el estallido de la crisis financiera internacional en 2007-2008, y los problemas en las finanzas públicas de varios países de la eurozona, empezando por Grecia. En nuestro caso, la crisis nos alcanza y, a la vez, contribuimos a su desarrollo como consecuencia de las dudas sobre la sostenibilidad de nuestras cuentas públicas, nuestras pobres expectativas de crecimiento y la magnitud de nuestro endeudamiento frente al exterior acumulado, en lo fundamental, en los años de la burbuja inmobiliaria.

La política económica ha hecho considerables esfuerzos para superar diversos elementos de vulnerabilidad en un entorno macroeconómico muy adverso. Los resultados de las reformas que se han acometido son todavía incipientes, y es imprescindible perseverar en esta estrategia, único camino realista para volver a alcanzar un crecimiento sostenido.

Como ilustran los acontecimientos recientes en Europa, existen canales de transmisión que van desde las finanzas públicas y sus problemas hacia el sistema bancario y los suyos, y desde este último hacia la actividad y el empleo. A su vez, la creación de empleo y el crecimiento son ingredientes fundamentales para avanzar en la consolidación fiscal. Por ello, las actuaciones de política económica deben seguir articulándose en torno a dos grandes objetivos: promover la competitividad y el crecimiento y restablecer la sostenibilidad de las finanzas públicas.

España registró en 2007 un superávit fiscal cercano al 2 % del PIB y una proporción de deuda pública a PIB del 37 %, una de las más bajas, entonces, de todos los países de la eurozona. Sin embargo, esta situación, aparentemente saneada, escondía una situación precaria debido a la presencia de elevados ingresos impositivos que tenían un importante componente transitorio vinculado a la gran expansión del sector de la construcción e inmobiliario, así como a dinámicas insostenibles de gasto.

Y, efectivamente, el fin de esa expansión desveló los riesgos latentes en aquella situación. Del deterioro del saldo público de más de 13 puntos de PIB en solo dos ejercicios, entre 2007 y 2009 (un vuelco en las finanzas públicas sin precedentes en nuestra historia económica), casi la mitad se debió a la caída de la recaudación, asociada, en gran medida, a la desaparición de los ingresos extraordinarios mencionados. El gasto público, por su parte, aumentó de forma significativa, en buena medida como resultado del incremento de las prestaciones por desempleo y en la carga de intereses, pero, también, como consecuencia del gasto en pensiones y en consumo público. Y este rápido deterioro del déficit se plasmó en un incremento muy sustancial de la proporción de deuda pública a PIB.

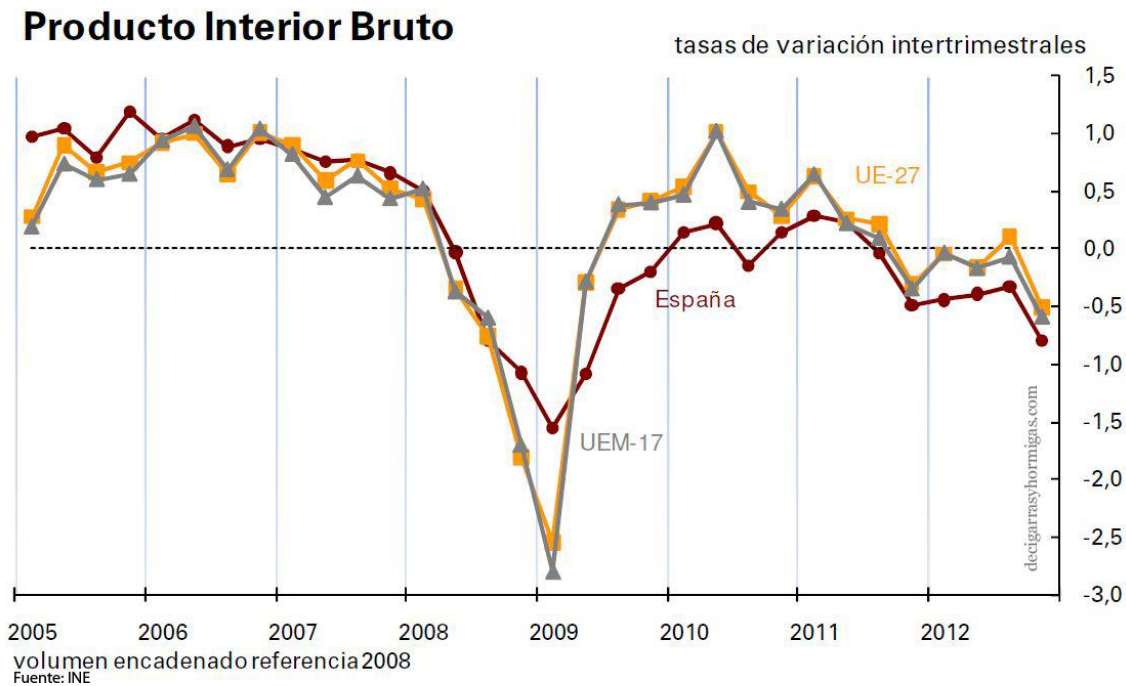
La proporción de deuda pública a PIB no ha dejado de crecer desde 2007 y que se terminó en 2012 con un nivel próximo al 85 %: es decir, casi 50 puntos de PIB de incremento en un período de solo cinco años, lo que, por sí solo, es un indicador de la gravedad de nuestra crisis.

Actualmente, en el año 2013 el producto interior bruto (pib) de España se contrajo en el segundo trimestre un 0,1% inter trimestral pero a un menor ritmo, gracias a la mejora de

la demanda exterior, según el banco de España. Con respecto al mismo trimestre del año pasado, la economía retrocedió un 1,8%.

El objetivo primordial que tiene España en 2014 es conseguir que el crecimiento sea positivo, lo que dependerá, por un lado, de la política fiscal diseñada para cumplir el procedimiento de déficit excesivo (EDP) y, por otro, del mejor comportamiento del sector exterior. La Comisión Europea y el Consejo Europeo han otorgado dos años más, hasta el 2016, a países como España, Francia, Polonia y Eslovenia para cumplir con el déficit público nominal del 3% del PIB.

Gráfico 2. PIB en España, Europa y la zona euro.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2013.

En cuanto a la renta per cápita, o lo que es lo mismo, a la renta de cada ciudadano en relación a la riqueza generada en un año, la crisis sigue pasando una pesada factura a la economía española. Desde que comenzó la crisis no ha dejado de caer, el 104% en 2008, el 103% en 2009, el 99% en 2010, el 98% en 2011 y el 97% en 2012.

España continúa alejándose del nivel medio europeo. Los mayores niveles de renta per cápita en 2012 se registraron en Luxemburgo (271% de la media comunitaria), Austria (131%), Irlanda (129%), Holanda y Suecia (128%), Dinamarca (125%), Alemania (121%), Bélgica (119%), Finlandia (115%), Reino Unido (110%) y Francia (108%).

Justo por debajo de la media de la UE se sitúan Italia (98%) y España (97%), seguidos de Chipre (91%), Malta (86%), Eslovenia (82%), República Checa (79%) y Eslovaquia, Grecia y Portugal (75%).

3.1.3 Entorno socio-cultural.

Europa a lo largo de su historia ha sido siempre un conjunto de naciones con gran capacidad cultural, política y en continua expansión. El nacimiento de las principales corrientes del pensamiento además de las distintas revoluciones culturales (renacimiento, ilustración y revoluciones francesas e industrial) han creado una herencia de valores sociales y formativos muy fuertes. Hasta el siglo XX, donde los enfrentamientos entre potencias devastaron el continente, la influencia cultural y económica estaba acaparada por Europa, dando un paso durante el último siglo a América y Asia. El sindicalismo como valor intrínseco dentro de la sociedad arraigó, muchas generaciones atrás, entre la población europea, siendo uno de los pilares de las relaciones entre el empresario, la fuerza laboral y los gobiernos.



El alto grado de formación de la población europea influye en el incremento de la exigencia de los consumidores ante la compra de productos y servicios. Esto ha favorecido la creación de organismos que defienden los derechos de los consumidores y vigilan la existencia de un intercambio justo. En las últimas décadas, las empresas se han esforzado por mejorar sus servicios y hacerse cada vez más accesibles al público, eliminando barreras e incomodidades surgidas en el momento de la compra. Las nuevas tecnologías, como Internet, juegan un papel muy importante ya que en estos años se han hecho prácticamente imprescindible en los hogares europeos. Todos estos factores implican un aumento de la calidad de vida de la población en la que el tiempo libre es cada vez más valorado buscando actividades que satisfagan las necesidades de cada consumidor.

La cultura también ha influenciado el continente europeo. La preocupación por el medio ambiente ha hecho que la población se incline por la utilización de productos ecológicos y que las empresas adopten ciertas medidas para intentar frenar los problemas que han ido ocasionando durante años. Por otra parte, la fuerte inmigración hacia Europa ha hecho que se desarrollen valores como la solidaridad. Pero estos valores no han parado los cambios que ha sufrido el tradicional concepto de familia. El número de matrimonios se ha visto reducido, la edad en el momento de casarse aumentada y el número de miembros de la unidad familiar ha disminuido. En consecuencia, las tasas de natalidad han disminuido y a no ser por las fuertes corrientes de inmigración, serían cada vez menores. Estas corrientes contribuyen a su vez a reducir los niveles de población adulta, envejecimiento progresivo y el marcado decrecimiento de la población juvenil.

Por lo tanto, en España, como parte de la Unión Europea, todos estos factores se están desarrollando de una forma similar y más aún, con la crisis económica por la que atraviesa el país.



3.1.4. Entorno tecnológico.

Con la aplicación de las tecnologías de la información en el sector turístico se han logrado grandes beneficios como el conocer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer una mejor entrega del servicio, llegar a un mayor número de clientes y optimizar sus recursos logrando aumentar su eficiencia. Se concluye que las tecnologías de información bien aplicadas se traducen a una mejor interacción entre las empresas dedicadas a este sector con sus clientes.

La industria turística es potencialmente atractiva para el desarrollo de tecnologías de información: el turismo es una actividad ínter territorial que promociona y comercializa actividades ofrecidas lejos del lugar donde se encuentra el cliente, por otro lado, al formar parte de una industria que involucra ocio y entretenimiento, necesita medios de promoción basados en medios audiovisuales que resulten atractivos.

Más que ningún otro medio, Internet y la interactividad que lleva consigo permiten a la gente encontrar información con rapidez y exactitud sobre cualquier destino o actividad en la que estén interesados. Los consumidores esperan obtener gracias a Internet información instantánea y, cada vez más, la posibilidad de utilizar la red para concebir o adaptar a su conveniencia el producto turístico que buscan y pagarlo en línea.

Invertir en las tecnologías de la información y comunicación tiene que estar como primordial dentro de nuestro negocio ya que a parte de lo detallado anteriormente de lo importante que es para la relación con los clientes también facilita tareas de gestión y distribución dentro de la empresa. Mediante los Sistemas de Gestión de Propiedades (GSP) se coordinan las funciones de ventas, planificación y explotación, administrando las reservas y controlando el número de clientes que solicitan nuestros servicios. También se mejoran las funciones generales de administración como la contabilidad, finanzas, investigación y planificación de marketing, previsión y gestión de ingresos, nóminas, compras, etc.

Dentro de nuestra empresa vamos a implantar la tecnología aplicada para la gestión del día a día de la reserva de actividades, alojamientos, etc. Desde la implementación de u



sistema de vigilancia web, una red wifi y un software de gestión de reservas y facturación. Para una mayor relevancia estratégica la construcción y el diseño de un sitio web desde el que poder interactuar con el usuario y futuro cliente es imprescindible hacerla con equilibrio entre una estética innovadora, animaciones impactantes y con una utilización fácil y cómoda para el usuario.

3.2 Análisis del microentorno.

La empresa se relaciona con muchos agentes externos, pero la relación es muy intensa con alguno de ellos mientras que se mantiene lejana con los demás. El entorno inmediato, de intensa y directa relación con la empresa, y el entorno general con influencias casi siempre menos intensas.

3.2.1 Actores que mantienen una relación directa con la empresa.

Son aquellos agentes que mantienen una intensa y directa relación con la empresa, con objetivos u intereses propios, que deciden libremente y que respondiendo a sus expectativas individuales realizan transacciones conjuntamente.

La empresa tiene unos determinados objetivos que cumplir con estos actores internos de la empresa:



-Trabajadores:

-Retribución tanto monetaria como en especies (ayuda social) que pueden contener incentivos asociados a los resultados de la empresa.

-Condiciones de trabajo en cuanto a la jornada de trabajo, horario, flexibilidad, descansos y las medidas para conciliar la vida laboral y familiar. Así como la seguridad e higiene en el trabajo.

-Formación y promoción que permita a los trabajadores a mantener sus capacidades y desarrollar su carrera profesional.

-Participación en las decisiones normalmente delegada en sus representantes sindicales.

-Accionistas o propietarios:

-Rentabilidad mediante el incremento del valor de mercado de la empresa (acciones o dividendos).

-Seguridad mediante la estabilidad en el tiempo de los resultados.

-Liquidez mediante la posibilidad de recuperar la inversión vendiendo en el mercado el derecho de propiedad de la empresa.

-Participación en las decisiones perteneciendo al consejo de administración.

-Directivos:

-Retribución tanto monetaria como en especie que contenga incentivos asociados a los resultados de la empresa.

-Condiciones de trabajo con el poder de decisión y capacidad para elegir a sus principales colaboradores.

-Promoción profesional asociada en gran medida con el crecimiento y diversificación de la actividad de la empresa.



-Estabilidad y seguridad asociada a la negociación de indemnizaciones por restricción unilateral del contrato.

3.2.2 Actores que mantienen una relación indirecta con la empresa.

Por otro lado, están aquellos agentes que mantienen una menos intensa e indirecta relación con la empresa.

La empresa también tiene unos objetivos que cumplir con estos actores externos a la empresa:

-Consumidores (clientes):

-Cumplir con los compromisos contractuales de calidad y cantidad de productos pedidos, cumpliendo los plazos de entrega y dando el servicio postventa publicitado.

- Condiciones de venta acordes con el volumen y frecuencia de sus compras (rappels, descuentos...).

-Adaptación de la oferta a sus necesidades como la colaboración y cooperación para personalizar el producto o en el desarrollo de nuevos.

-Informar en colaboración/cooperación cuando se asumen riesgos financieros derivados de pagos diferidos.

-Proveedores:

-Cumplir los compromisos contractuales como pagar los pedidos en el plazo acordado.

-Desarrollo de la relación comercial con el incremento del montante de ventas y de la frecuencia.

-Informar en colaboración/cooperación cuando se asumen riesgos financieros derivados de pagos diferidos.



-Intermediarios financieros:

-Información para evaluar el riesgo y cuantificar el volumen y las condiciones de las operaciones financieras.

-Desarrollo de la relación comercial con un incremento del montante de ventas (siempre que el riesgo y frecuencia lo permita).

-Participar en el proceso de decisión generalmente como consejeros en el consejo de administración (si el volumen de negocio y riesgo lo justifica).

-Administración Pública (Local, autonómica y del estado):

-Cumplimiento de las leyes relacionadas con la actividad económica: fiscales, laborales, de consumo y medioambientales.

-Contribución al desarrollo económico mediante inversiones y contratación de los trabajadores.

-Contribuir al desarrollo social y cultural.

3.3 Análisis de la competencia (Porter).

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que define la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea (Porter, 2008). Las citadas fuerzas que se proponen son: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y clientes y rivalidad entre competidores.

El modelo es dinámico, porque todas las fuerzas que intervienen están en constante cambio. Los teóricos defienden que este marco no debe ser usado únicamente como un punto de partida, sino que tiene que ser continuamente actualizado y revisado, de manera que la estrategia de la empresa se adapte lo mejor posible al entorno en todo momento (Cuypers, 2010).



Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial (Porter 1980)



Fuente: Elaboración propia, 2013.

3.3.1 La rivalidad entre los competidores del sector.

El objetivo es evaluar la rivalidad entre los competidores que ya están instalados en el sector. Depende del número de competidores y su concentración, del crecimiento del sector industrial, del grado de diferenciación del sector, de los costes fijos de la actividad y de las barreras de salida.

Nuestros competidores serán todas las empresas dedicadas a ofrecer sus propios "pack" de fines de semana, vacaciones, etc.



Además, existen empresas que ofrecen actividades deportivas y al mismo tiempo poseen información acerca de casas rurales u hoteles. También serán competencia aquellas páginas que ofrecen casas rurales pero que a su vez, en dichas casas, el cliente pueda disponer de información sobre alguna actividad.

3.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El análisis de esta fuerza competitiva tiene como objetivo evaluar la posibilidad de que nuevas empresas puedan entrar a competir en un sector industrial. Los factores de los que depende de las barreras de entrada y de la reacción que pueda esperarse de los competidores.

-Barreras de entrada. Hacen referencia a todo un conjunto de obstáculos que deben superar las empresas que no están en el sector y desean entrar en él. Las barreras de entrada más importantes son: existencia de economías de escala, diferenciación de productos, existencia de barreras legales, acceso privilegiado a los canales de distribución o a los clientes, inversión necesaria para entrar y desventajas en costes.

-Reacción esperada de los competidores. Si una empresa espera una fuerte reacción por parte de las empresas ya instaladas en el sector, será menos probable que decida entrar en el mismo.

Las barreras de entrada en esta actividad que está de moda son numerosas ya que si siempre ha habido dificultades para adentrarse en este sector, ahora lo es todavía más, pues el cliente hoy por hoy demanda cantidad de producto, de buena calidad y a un bajo coste.

-Potencial nuevos entrantes:

Es un sector que está en auge debido a que aunque estamos en una situación de crisis económica, los clientes siguen gastando dinero en actividades deportivas y viajes de pocos días que es nuestra oferta (oportunidad). La empresa va a relacionar dos mercados



diferentes lo cual supone dificultades ya que no depende solamente de que una cosa funcione sino de que las dos funcionen a la perfección (amenaza).

-Barreras de entrada:

Todas las empresas ya consolidadas de este negocio, son empresas pequeñas o en el mejor de los casos medianas, muchas de ellas son de ámbito familiar o que han montado un grupo de amigos (oportunidad). Esto lo consideramos como algo positivo porque lo que buscamos son alianzas y tratos con las empresas especializadas en organizar actividades y al ser de tamaño pequeño y tener menos poder de negociación, será más fácil conseguir nuestro objetivo.

Algo muy importante y que pretendemos hacer cuando pongamos en marcha la empresa será aprovechar la experiencia de otros para aprender y no cometer errores.

3.3.3 Poder de negociación de los clientes.

El objetivo es evaluar la posibilidad de que los clientes puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con las empresas, repercutiendo, de este modo, en los ingresos de las empresas del sector. Depende del número de clientes, de la importancia que el producto tiene sobre los costes de los clientes, del grado de diferenciación de los productos del sector, del grado de rentabilidad del sector industrial del cliente y de la capacidad que tenga el cliente.

Serán nuestros clientes toda a aquella persona o grupo de personas que quieran disfrutar de una actividad deportiva junto a la estancia en el sitio que ellos elijan.

El poder de negociación es pequeño ya que las empresas existentes que ofrecen un producto parecido al nuestro, tienen un coste parecido y van a obtener menos por la misma cantidad.



3.3.4 Poder de negociación de los proveedores.

El objetivo es evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con las empresas del sector, al tener un fuerte poder de negociación repercutiendo, de este modo, en los costes de estas empresas. Depende del número de proveedores y su grado de concentración, el grado de diferenciación, la existencia de productos sustitutivos, la importancia que el sector industrial tiene para los proveedores y de la importancia de los proveedores sobre el coste final del producto.

Nuestros proveedores los buscaremos en casas rurales y hoteles de diferentes partes de Galicia de norte a sur y de este a oeste en la parte de hospedaje, y de los dueños de empresas de senderismo, rutas a caballo, rutas en kayak,...en la parte de actividad deportiva.

-Hospedaje: el poder de negociación de los proveedores con nosotros va a ser pequeño en esta parte ya que en Galicia hay multitud de casas rurales en todas las zonas así como hoteles. En este campo consideramos que tenemos ventaja dado que a estas empresas les interesa negociar con nosotros ya que en un futuro podremos ofrecerles muchos clientes y publicidad.

-Actividad física: no sucede lo mismo en todas las zonas porque son pocas las empresas que se dedican solo a la oferta deportiva. En algunas zonas si tendríamos poder de negociación, pero en otras no.

-Información: la información turística no es problema ya que por nosotros mismo tenemos a día de hoy numerosa información y es un aspecto gratuito y de fácil acceso. Lo único que se podría tener en cuenta sería el obtener descuentos en entradas a museos, acuarios, visitas guiadas, y, se intentaría negociar con los dueños.



3.3.5. Amenaza de productos sustitutivos.

El objetivo es evaluar la amenaza que suponen las tecnologías alternativas para cubrir las mismas o similares necesidades que cubre un determinado sector. Depende del grado de sustitución y los precios.

El único producto sustitutivo que encontramos en nuestro sector es la aparición de alguna nueva modalidad deportiva a la que solo se dedique una empresa, y que esta no quiera trabajar con nosotros. Sería algo negativo por no poder ofertarlo a nuestros clientes pero no lo consideramos de relevancia suficiente como para que suponga una amenaza.

3.4 Análisis DAFO.

Kotler y Keller (2005) explican que el análisis DAFO es la evaluación general de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa o un sector concreto. El objetivo principal de este análisis es determinar cómo se puede posicionar a la empresa en un sector de manera que se aprovechen de una manera correcta las oportunidades al mismo tiempo que se tratan de evitar o minimizar las amenazas del entorno. (Ireland y Hoskisson, 2006).

También ayuda a identificar los puntos fuertes o ventajas competitivas de la empresa y ayuda a localizar aquellas oportunidades que la empresa no ha sido capaz de aprovechar aún. El estudio de las cuatro características del análisis DAFO es uno de los puntos de partida para ubicar correctamente los discursos disponibles de la empresa.

A continuación se muestran las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas que caracterizan a Vacalicias SL.



3.4.1. Cuadro resumen.

Tabla 2. Resumen DAFO.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tenemos la información necesaria y los conocimientos adquiridos en la carrera para comenzar. -Haremos especial hincapié en la atención al cliente. -Utilizaremos nuevas tecnologías. -Somos la primera empresa que ofrece tres servicios en uno. -Ambición y ganas por llevar adelante la empresa. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Carecemos de experiencia en este campo. -Tenemos pocos recursos económicos y desconocemos las ayudas que puedan haber. -Nuestros conocimientos informáticos son limitados. -No conocemos bien a las empresas que nos puedan ofrecer los servicios. -Dependemos de que nuestros clientes utilicen internet para planear sus vacaciones.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -La sociedad quiere facilidades a la hora de adquirir lo que necesita. -La informática es actualmente el canal más utilizado por la población. -El hábito consumista de la población. -Demanda de viajes cortos de uno o dos días en pareja. -Demanda para la población mayor. -Poder de negociación con las empresas proveedoras. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresas que ofrecen nuestros servicios por separado. -Dependemos de la externalización de nuestros servicios con otras empresas. -Posible plagio de nuestra idea. -Posibles cambios políticos y/o leyes. -Situación económica y política en crisis. -Trabajamos con dos o tres servicios habitualmente y deben salir bien para que el cliente quede satisfecho.

Fuente: Elaboración propia, 2013.



3.4.2. Oportunidades.

-La sociedad busca cada vez más facilidades a la hora de adquirir lo que necesita y esto es lo que nosotros le ofrecemos por lo que habrá una gran cantidad de personas que utilizaran nuestro servicio.

-En nuestra sociedad la informática está adquiriendo gran importancia y nuestra actividad económica se desarrolla a través de internet. Trabajamos vía on-line.

-Hábito consumista de la población.

-Ofertas a parejas de uno o dos días rentables y demandados.

-Ofertas para la población mayor que pueden llenar las actividades fuera del fin de semana y/o durante más días que la población que trabaja y/o estudia.

-Poder de negociación.

3.4.3 Amenazas.

-Empresas que ofrecen nuestros servicios pero por separado.

-Dependemos de negociaciones con otras empresas ya que externalizamos todos los servicios.

-Posibilidad de que otra empresa copie nuestro servicio.

-Posibles cambios políticos y/o de leyes.

-Situación económica actual tanto a nivel mundial (recuperándose) como a nivel nacional (aún en ella).

-Trabajamos con dos o tres servicios simultáneamente y tienen que salir bien para que el cliente quede satisfecho.



3.4.4 Fortalezas.

- Tenemos la información necesaria para empezar.
- La página desde donde vamos a nacer es conocida en nuestro ámbito de influencia.
- Tenemos los conocimientos que hemos aprendido en la carrera.
- Sabemos que una buena atención al cliente es importantísimo y por ello vamos a hacer hincapié en que sea una de nuestras señas de identidad.
- Utilizaremos nuevas tecnologías.
- Somos la primera empresa que ofrece este servicio, tres servicios en uno.
- Ambición y ganas de llevar hacia adelante la empresa.

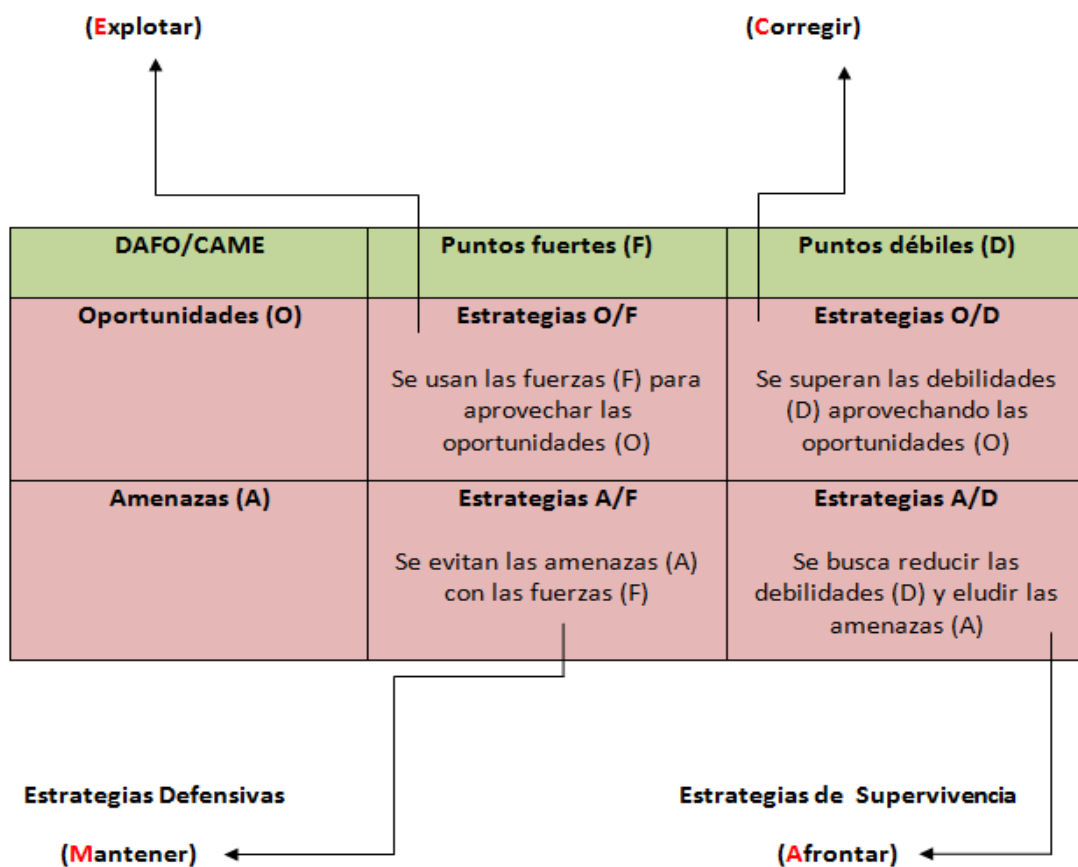
3.4.5 Debilidades.

- Somos nuevos en un campo donde existen ofertas, carecemos de experiencia.
- Tenemos pocos recursos económicos y desconocemos las ayudas a las que podemos acceder.
- Trabajamos vía online y los conocimientos que tenemos son limitados.
- No tenemos armas para llegar a las negociaciones con las empresas con la que necesitamos negociar.
- Necesitamos formación de aspectos legales, seguros,... para poner en marcha el negocio.
- Dependemos de que nuestros clientes utilicen internet para planificar sus vacaciones o tiempo de ocio.

3.5 Análisis CAME.

El Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe de seguirse en una compañía tras haber identificado, mediante un Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), cuales son los aspectos clave que caracterizan a una compañía desde la perspectiva externa o del entorno (que nos informa de amenazas y oportunidades) e interna (que nos informa de las debilidades y fortalezas en relación con el entorno).

El Análisis CAME siempre debe realizarse tras haber completado el Análisis DAFO; porque lo que persigue es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del Análisis DAFO.



Fuente: Elaboración propia, 2013.



Así, la identificación, en una matriz como la que se presenta a continuación, de las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades de la compañía nos permite identificar cuatro tipos de estrategia:

1.- 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).

2.- 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).

3.- 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).

4.- Las estrategias que combinan 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).



Tabla 3. Análisis CAME.

CAME	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias ofensivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Explotación de nuevas líneas de mercado. -Explotar relaciones con clientes en el mercado nacional. -Realizar ofertas en determinadas épocas del año. 	<p>Estrategias de reorientación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Máxima inversión en actividad I+D. -Incrementar la cantidad de proveedores para abarcar nuevos clientes en mercado nacional.
Amenazas	<p>Estrategias defensivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ampliación de gama del servicio. -Desarrollar un plan de calidad orientado a cubrir la máxima satisfacción del cliente. 	<p>Estrategias de supervivencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar sistemas de información adecuados e innovadores. -Búsqueda de recursos adecuados y siempre compartiendo los valores de la compañía.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

3.6 Análisis de la competencia directa.

Las empresas más importantes dedicadas a ofrecer servicios turísticos en la comunidad autónoma de Galicia son:

-TURGALICIA: La Sociedad de Imagen y Promoción Turística de Galicia, S.A. (Turgalicia) es una sociedad pública, dependiente de la Secretaría Xeral de Turismo que a su vez está integrada en la consellería de presidencia de la Xunta de Galicia. Constituida el día 22 de septiembre de 1992, como instrumento primordial de la política del turismo en Galicia, encargada de realizar una adecuada promoción de los recursos turísticos de nuestra Comunidad Autónoma.

Esta empresa ofrece distintos servicios cómo vuelos, alojamiento, información acerca de que visitar, donde comer etc.

Ejemplo de un servicio para realizar el camino de Santiago:

-Bono Iacobus:

La ruta consta de 193 kilómetros que con el Bono Iacobus se realiza en 7 días / 7 etapas. Al final de cada etapa, el viajero es recogido a pie de camino y conducido en automóvil a un cercano alojamiento rural, en el que pernoctará tras una merecida cena casera elaborada con productos de la zona. Por la mañana, tras un completo desayuno, se acercará al caminante de nuevo en coche al inicio de su siguiente etapa.

Servicios opcionales:

- Picnic para la etapa de cada día.
- Traslado del equipaje en taxi.

Precio con cena y desayuno incluidos:

- 1 Persona (habitación individual) 545 € (IVA incluido)
- 2 Personas (habitación doble) 785 € (IVA incluido)

-TURISMO EN GALICIA: es una empresa dedicada al turismo gallego, en su página web podemos encontrar todo tipo de alojamientos, ofertas y escapadas, actividades, excursiones etc.

Un ejemplo de una escapada es el siguiente:

-Galicia Marinera:

Para los más aventureros, os ofrecemos la posibilidad de pilotar vuestra propia embarcación por la ría de Arousa, descender en rafting por el río Ulla, enrolarse durante una jornada en un barco de pesca, y mucho más.

Su estancia se compondrá de 2 noches de estancia en alojamiento rural en régimen AD, con las siguientes actividades:

* Ruta marítima sin titulación: pilota tu propia embarcación por la ría de Arousa y disfruta como prefieras de la riqueza natural y paisajística de esta ría gallega. Picnic en la Isla Areoso, observación de aves o ver de cerca las bateas de mejillón, son muchas las opciones.

* Rafting por el río Ulla: itinerario de aguas tranquilas (nivel iniciación) por el río que riega los famosos pimientos de Padrón. Te equipamos para que no tengas que preocuparte de nada.

* Ruta “Mar de Cerca: ¡enrólate!” durante un día en uno de los buques de la flota del cerco de Portosin para poder observar y experimentar “in situ” la actividad y el trabajo diario llevado a cabo por los marineros profesionales. Podrás, no solo convivir con los hombres y mujeres que con su esfuerzo cotidiano consiguen llevar los frutos del mar a las mesas de todo el mundo, si no comprender la verdadera esencia de su profesión y de su forma de vida.

Incluye: 2 noches de Alojamiento Rural en régimen AD en habitación doble uso doble, 1 Ruta marítima sin titulación, 1 Ruta de rafting por el río Ulla, 1 Ruta Mar de cerca.

Alojamiento en Casa Rural u Hotel Rural a determinar de mutuo acuerdo entre el cliente y www.turismoengalicia.es según disponibilidades.

Tarifas*

Temporada Baja: 122 €

Temporada Alta: 136 €

Niños 2-12 años: 88 €

Niños 0-2 años: Gratis

Temporada Baja: Del 10 de Enero al 3 de Marzo + Del 10 de Marzo al 17 de Marzo + Del 21 de Marzo al 14 de Abril + Del 25 de Abril al 28 de Abril + Del 2 de Mayo al 12 de Mayo + Del 18

de Mayo al 10 de Julio + Del 12 de Septiembre al 6 de Octubre + Del 17 de Octubre al 27 de Octubre + Del 2 de Noviembre al 1 de Diciembre + Del 12 de Diciembre al 18 de Diciembre.

Temporada Alta: Resto de Fechas.

* Precios por persona (min. 2 pers.). I.V.A. incluido.

Opcional: Traslados a las actividades y al aeropuerto. Consulte precios y disponibilidad. La realización de la actividad “Ruta marítima de sin titulación” está sujeto a la existencia de condiciones meteorológicas favorables.

3.7 Epílogo.

España, es un país que actualmente está atravesando una grave crisis económica y política.

Esta situación ha afectado al turismo del país ya que la mayoría de los españoles han tenido que disminuir sus vacaciones o disminuir el presupuesto destinado a estas debido a la actual tasa de desempleo 27,16%.

Por todo ello, la creación de empleo y el crecimiento son ingredientes fundamentales para avanzar en la consolidación fiscal y poder mejorar la situación en la que nos encontramos.

La proporción de deuda pública a PIB no ha dejado de crecer desde 2007 y que se terminó en 2012 con un nivel próximo al 85 %: es decir, casi 50 puntos de PIB de incremento en un período de solo cinco años, lo que, por sí solo, es un indicador de la gravedad de nuestra crisis.



Actualmente, en el año 2013 el producto interior bruto (PIB) de España se contrajo en el segundo trimestre un 0,1% inter trimestral pero a un menor ritmo, gracias a la mejora de la demanda exterior, según el banco de España. Con respecto al mismo trimestre del año pasado, la economía retrocedió un 1,8%.

En cuanto a la cultura, la preocupación por el medio ambiente ha hecho que la población se incline por la utilización de productos ecológicos y que las empresas adopten ciertas medidas para intentar frenar los problemas que han ido ocasionando durante años.

Además, con la aplicación de las tecnologías de la información en el sector turístico se han logrado grandes beneficios como el conocer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer una mejor entrega del servicio, llegar a un mayor número de clientes y optimizar sus recursos logrando aumentar su eficiencia. Se concluye que las tecnologías de información bien aplicadas se traducen a una mejor interacción entre las empresas dedicadas a este sector con sus clientes.

En el DAFO realizado en nuestra empresa observamos que nuestra mejor fortaleza es que no existe ninguna empresa que realice los servicios que nosotros ofrecemos. La mayoría ofrecen alojamiento o actividades deportivas al aire libre pero por separado mientras que nosotros ofrecemos packs en los que se incluyen ambas cosas. Además, contamos con la oportunidad de que este tipo de viajes cortos de fin de semana son los más demandados y que la herramienta que utilizamos para darnos a conocer, internet, es el canal más utilizado por la población.

En cuanto a las debilidades, no disponemos de muchos recursos económicos y tenemos poca experiencia en este campo por lo que no conocemos bien a las empresas que nos puedan ofrecer los servicios que necesitamos. Además, como amenazas vemos que existen empresas que ofrecen nuestros servicios por separado que la situación económica y política del país ha afectado al turismo en España.

En el análisis CAME, observamos que estrategias debe adoptar nuestra empresa para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del Análisis DAFO.



Las estrategias más importantes a llevar a cabo son, realizar ofertas en determinadas épocas del año, incrementar la cantidad de proveedores para abarcar nuevos clientes, ampliar la gama de nuestros servicios y desarrollar sistemas de información adecuados e innovadores.

Por último, hemos analizado nuestra competencia directa y sólo hemos encontrado una empresa que ofrezca un pack con alojamiento y una actividad deportiva al aire libre (rafting) por lo que nuestros competidores son escasos en cuanto al tipo de ofertas y además nos pueden servir de ejemplo a la hora de promocionar nuestros servicios.



Capítulo 4.

ANÁLISIS Y PROCESOS.





4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.

4.1 Localización y distribución en planta.

Como vimos en la asignatura de Dirección de Producción y Logística, la localización es un factor clave para el éxito del negocio, puesto que afecta directamente a la capacidad competitiva de la empresa. Un mismo concepto de negocio puede fracasar o tener tremendo éxito dependiendo del lugar donde se encuentre, y en muchos casos la localización es una de las variables comerciales claves de una empresa (Estellés, 2008).

De entre todos los factores a considerar para abrir un establecimiento, los que tienen mayor importancia para Vacalicias SL son:

-Tránsito de personas: es importante que haya bastante afluencia de gente en el lugar donde ubiquemos nuestro negocio ya que aunque nuestra captación de clientes sea mayoritariamente a través de internet, también es muy importante que la gente nos localice y sepa dónde encontrarnos para poder preguntarnos cualquier duda o simplemente para contratar nuestros servicios en persona.

-El “boca a boca”: nuestro principal objetivo es darnos a conocer no solo en la ciudad de Vigo sino en todo el territorio español. Los primeros clientes en acceder a nuestros servicios va a ser la gente que vive en Vigo pues será dónde situemos nuestra empresa y para obtener un buen “boca a boca” debemos ofrecer un servicio que resulte muy satisfactorio para nuestros clientes así como la comodidad de que no tengan que desplazarse muy lejos para conocernos..

-Proximidad a zonas con mucho movimiento de parejas, familias y ancianos: como hemos señalado anteriormente, además de viajes en grupo también debemos centrarnos en viajes familiares, en pareja o grupo de ancianos. Para que estos sectores nos conozcan es importante localizarnos en un sitio donde podamos encontrar a este tipo de



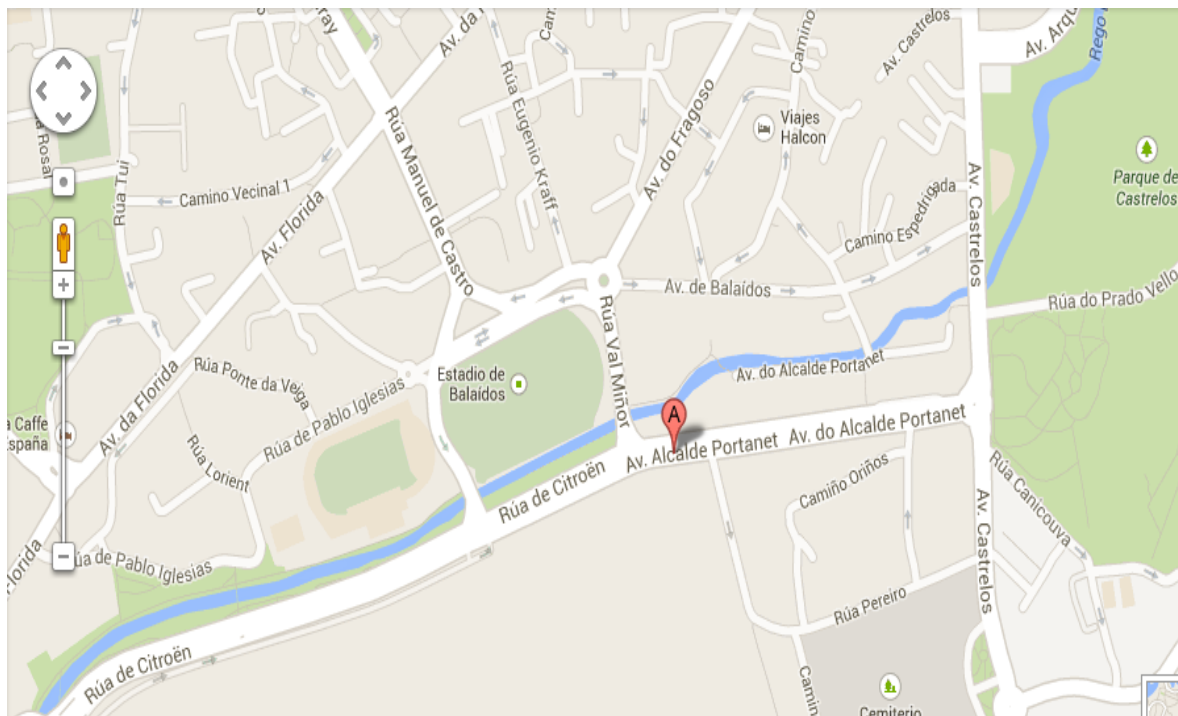
personas ya que por ejemplo, las familias no disponen de mucho tiempo para acceder a internet y los ancianos apenas lo utilizan.

-Que sea una zona donde no exista competencia: es importante que en la zona dónde situemos nuestro negocio no existan agencias de viajes ya que aunque no ofrezcan lo mismo que nosotros son competencia directa y más si ofrecen packs vacacionales en determinadas épocas del año.

Por todos los factores nombrados anteriormente, nuestra empresa se ubicará en Vigo (Pontevedra), más concretamente en la Avda. Alcalde Portanet en un local de 125 m² con un coste de 450 euros al mes. Este local además de ser muy espacioso, se encuentra en una localización perfecta para lo que buscamos. Está situado entre la empresa Citroen y el conocido parque de Castrelos dónde muchos de los ciudadanos, familias, parejas, ancianos...van a pasar la tarde, a dar de comer a los patos, a visitar el Pazo, a ver conciertos, sentarse en las cafeterías, etc. Además se trata de una zona céntrica de Vigo y bastante conocida puesto que también una de las calles que da al estadio de fútbol de Balaidos dónde acuden todos los aficionados al equipo de fútbol del Celta de Vigo.



Ilustración 1. Plano de situación del local.



Fuente: Google 2013.



Ilustración 2. Imagen de la fachada del local.



Fuente: Trovit Casas, 2013.

En cuanto a la distribución en planta, el local dispone de 125m² y es muy espacioso. En nuestro caso, no necesitamos un local tan espacioso pero en cuanto a la zona y el precio, hemos decidido alquilar este.

La manera en que queremos distribuir el local es muy sencilla. En la siguiente foto podemos observar la entrada dónde encontramos un pequeño hueco que vamos a transformar en sala de espera, para que nuestros clientes se encuentren a gusto mientras esperan que les atendamos.

Ilustración 3. Puerta principal en el interior del local.



Fuente: Trovit casas, 2013.

Seguidamente, vamos a colocar tres grandes mesas con sus respectivos ordenadores, impresoras y sillas para que nuestros clientes se sienten cómodamente mientras les atendemos. Estas mesas corresponderán, la primera al informático, la segunda a un



empleado especializado en empresas de gestión deportiva y por último la encargada en las gestiones económicas y administrativas de la oficina. Todos ellos, además de sus

tareas específicas, ofrecerán atención al cliente por lo que este será quien decida en que mesa sentarse.

Además, el local dispone de dos baños, uno para nuestro uso personal y otro que pondremos a disposición de los clientes.

Ilustración 4. Interior del local.



Fuente: Trovit casas, 2013.



4.2 Descripción del plan de operaciones.

Las principales operaciones que vamos a realizar en nuestra empresa son:

- Atención al cliente: es muy importante que el cliente se sienta cómodo y valorado en todo momento. Prestar atención y ser educados con nuestros clientes es una de las bases principales para el éxito de la empresa. Por eso, es importante dejar que se expliquen y explicar nosotros bien lo que podemos ofrecerles, sin ningún tipo de malentendido o duda no resuelta. Así, junto a un buen servicio, conseguiremos que el cliente quede satisfecho y vuelva a contratar nuestros servicios o a recomendarnos a amigos y familiares.

- Atención telefónica y vía online: no debemos olvidar que el trato con el cliente no solo tiene que ser bueno cuando lo tenemos delante sino que debemos ofrecer la misma atención cuando este se encuentra al otro lado del teléfono o por internet. Ahora con las nuevas tecnologías es muy sencillo tener un trato directo con nuestros clientes sin necesidad de que estén presentes, y por eso, es imprescindible que exista una persona en la empresa que se desenvuelva perfectamente en las tareas informáticas para poder conocer las opiniones, recomendaciones o peticiones de los usuarios.

- Tareas administrativas: para que nuestra empresa funcione es muy importante realizar bien las tareas administrativas necesarias para ello:
 - Llevar un orden en los documentos, en la información de la que dispongamos para los viajes, en los packs vacacionales que vayamos ofreciendo...puesto que si algún día necesitamos disponer de esta información sepamos cómo encontrarla con facilidad.
 - Revisar los estados financieros y las ventas de los días anteriores.
 - Llevar la contabilidad de la empresa para comprobar que todo cuadra y que no tenemos deudas con ningún proveedor ni facturas pendientes.



- Comprobar el presupuesto y los objetivos logrados hasta la fecha.
 - Revisar el correo tanto personal como electrónico.
 - Leer noticias en general que puedan afectar a la empresa.
 - Llevar al día las ausencias, sustituciones etc.
 - Revisar pólizas de seguros, registros mercantiles, fechas de vencimiento, registros nuevos.
 - Buscar ayudas que puedan ofrecernos.
- Búsqueda de proveedores: nuestra empresa necesita otras empresas para poder funcionar. Por eso, lo primero que debemos hacer es buscar proveedores que nos proporcionen los servicios que necesitamos y a un coste que la empresa pueda permitirse para obtener beneficios. Por ello, es importante conocer al máximo de proveedores posibles en las zonas más importantes de Galicia y una vez trabajemos con ellos, mantener el contacto para futuros pedidos.
- Búsqueda de información: esta operación es fundamental para la marcha de la empresa ya que si no disponemos de información suficiente no podremos ofrecerle al cliente varias opciones para poder elegir. Principalmente, la información la vamos a obtener a través de internet a través de una página que ya hemos nombrado al principio del proyecto y que nos va a servir de gran utilidad para nuestro negocio, www.turismoenxebre.es. Esta página, nos ofrece información acerca de cómo llegar a los sitios más recónditos de Galicia y fotos acerca de lo que nos vamos a encontrar una vez allí. Además de esta página, y otras muchas, nuestra intención es conocer personalmente sitio por sitio, dónde queremos llevar a nuestros clientes para así darles la información de primera mano y pactar también personalmente las condiciones con nuestros proveedores.



4.3 Epílogo.

La localización es un factor clave para el éxito del negocio, por eso, a la hora de ubicar nuestra empresa hemos tenido en cuenta múltiples factores cómo el tránsito de personas, que sea una zona conocida dónde transiten distintos tipos de personas, ancianos, familias, parejas..., que no exista competencia alrededor y que sea una zona céntrica y de fácil acceso. Por todo ello, vamos a ubicar nuestra empresa en Vigo, cerca del conocido parque de Castrelos y al lado del estadio de fútbol de Balaidos, una zona céntrica y peatonal de fácil acceso dónde acuden todo tipo de personas, desde aficionados al fútbol como familias, parejas, ancianos que acuden al parque para pasear, dar de comer a los patos, visitar el Pazo etc.

En cuanto a la distribución en planta, el local dispone de 125m² y es muy espacioso a la vez que económico. El local dispone de dos baños, uno para nuestro uso personal y otro que pondremos a disposición de los clientes y una amplia entrada donde ubicaremos la sala de espera. Además, la amplitud del local nos permite colocar tres grandes mesas para cada uno de los socios, la impresora, el fax y armarios donde colocar todos los archivos que tengamos.

Las operaciones principales que vamos a realizar en la empresa son: atención al cliente, atención telefónica y vía online, tareas administrativas, búsqueda de proveedores y búsqueda de información. Todas estas tareas estarán repartidas entre los tres socios que conjuntamente se mantendrán informados de posibles cambios o incidencias para llevar a cabo el buen funcionamiento de la empresa.





Capítulo 5.

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.





5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

5.1 Misión, visión, valores y objetivos.

La primera pregunta que debe hacerse la alta dirección de cualquier empresa para determinar la orientación de esta es: ¿Cuál es nuestro negocio y que llegará a ser? El desarrollo de una respuesta curiosamente razonada impulsa a los directivos a considerar cual debería ser el negocio de la organización y a desarrollar una visión más clara de la dirección por la cual se le debe conducir en los próximos cinco a diez años. La respuesta de la dirección a ¿cuál es nuestro negocio y que llegará a ser? empieza con el proceso de establecer una dirección significativa que la organización debe seguir y de establecer una fuerte identidad organizativa. Por lo general, la visión que tiene la dirección en cuanto a que es lo que trata de hacer y en que se quiere convertir la organización se conoce como misión. La declaración de misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización de quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos. En realidad, expone las intenciones que tiene la organización de delimitar una posición empresarial determinada.

Para explicar bien cuáles son los fundamentos en los que queremos basar la empresa y lo que queremos conseguir hemos establecido una misión (que somos), una visión (que queremos llegar a ser) y unos valores con los cuales queremos que se nos identifique:



MISIÓN

Somos una empresa que ofrece un servicio de calidad orientado a la plena satisfacción del cliente, ya que es nuestra prioridad. Le ofrecemos toda la información necesaria para que el cliente solo tenga que pensar en disfrutar de lo que ha escogido. Existimos para dar al cliente el bienestar que se merece en su tiempo de relax con un lugar, una actividad deportiva y le mostramos los lugares más atractivos para visitar en la zona.

VISIÓN

Es para nosotros una meta el estar siempre actualizados, contar con la mejor oferta de servicios y llegar a ser la empresa más importante en el campo del turismo activo en Galicia consiguiendo que nuestros clientes estén totalmente satisfechos después de disfrutar de nuestro servicio.

VALORES

Los valores son realmente de lo que se alimenta la empresa el día a día:

Respeto:

Reconocemos los derechos y la dignidad de todas las personas.

Lealtad:

Nos comprometemos diariamente a defender lo que somos y transmitirlo hacia los demás.

Integridad:

Somos gente con actitud de y rectitud en nuestros actos y pensamientos.



Liderazgo:

Estamos comprometidos a llevar siempre hacia adelante todas las decisiones y estrategias, que permitan asegurar nuestro éxito y trascendencia a través del tiempo.

Excelencia:

- Trabajar con entusiasmo para alcanzar el éxito.
- Tener una actitud ganadora.
- No conformarse nunca con hacer sólo lo necesario.
- Sentirse orgulloso de hacer lo que es mejor para la compañía.
- Contribuir con energía a la misión y visión y fomentar ese mismo entusiasmo en los demás.
- Hacer que la gente supere sus propias expectativas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. Establecer objetivos implica reto, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado. El reto de tratar de acortar la brecha entre el resultado real y el deseado impulsa a la organización a ser mas inventiva, a mostrar urgencia por mejorar su resultado financiero y su posición como empresa y a emprender acciones más específicas en cuanto a sus intenciones. Por lo tanto, establecer objetivos desafiantes pero factibles ayuda a protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre que se quiere lograr y el statu en el resultado de la organización. En teoría, el conjunto de objetivos que establece la dirección debe abarcar un horizonte tanto a corto como a largo plazo.

Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia. Los objetivos a largo plazo impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la



organización. Es necesario que todos los directivos establezcan objetivos. Todas las unidades de una organización necesitan objetivos concretos y medibles del resultado que les indiquen cual es su contribución a los objetivos generales de la organización. Cuando los objetivos a nivel de toda la organización se desglosan en metas específicas para cada unidad, de las cuales son responsables los directivos de un nivel más bajo, surgen un clima de orientación hacia los resultados y cada parte de la organización lucha por lograrlos, lo cual conducirá a esta en la dirección planeada.

Como plan estratégico lo que hemos realizado es establecer unos objetivos a corto plazo (un año) y unos objetivos a medio-largo plazo (3 años). Son unos objetivos que consideramos que pueden ser factibles si la empresa se pusiese en marcha, de todas maneras los objetivos a medida que se fuese pasando el tiempo y se cumpliese el tiempo establecido habría que revisarlos y modificarlos.

En cuanto a los objetivos estratégicos de nuestra empresa, hemos querido dividirlos en dos partes, unos objetivos con un plazo máximo de un año y otros con un plazo máximo de tres años. A continuación detallaremos dichos objetivos.

A un año:

-Formación de todas las competencias que tenemos que tener a nivel informático, legal y armas de negociación, especialmente de lo último ya que a los otros dos niveles nos podemos asesorar puntualmente.

-Contactar con gente especialista en temas de aspectos legales que debemos conocer que afecten a nuestra empresa; asistir a cursos, charlas,... que den a conocer métodos de negociación; y, asistir a cursos donde nos enseñen a manejar los programas informáticos necesarios para trabajar en el día a día.

-Crear una cartera de clientes. Cada vez que consigamos un cliente nuevo, debemos llevar a cabo nuestro esfuerzo para que quede satisfecho con lo que le hemos ofrecido y pedirle permiso para ponerlo en la cartera de clientes de manera que le ofreceremos ofertas especiales que le enviaremos mediante correo electrónico.



-Beneficios económicos o al menos cubrir los gastos. Lo único que podemos hacer para conseguir este objetivo es llevar una contabilidad diaria contabilizando todos los gastos e ingresos que tenemos y hacer previsiones antes de ofrecer las cosas y ver si sale rentable o no.

-Realizar negocios con al menos una casa rural u hotel en un radio de 50 km por toda Galicia y al menos una modalidad deportiva en su entorno.

A través de la formación antes citada llegar a acuerdos con todas las casas y empresas deportivas haciendo primero un mapa para asegurarnos de cubrir toda la comunidad autónoma.

A tres años:

-Poseer gran variedad de ofertas. Con el paso del tiempo y con la experiencia de tres años en el sector conseguiremos llegar a otros acuerdos con las casas y empresas deportivas con las que hayamos realizado negocios anteriormente de manera que podamos hacer mas descuentos a los clientes manteniendo nosotros el beneficio o bajando un poco el beneficio pero sabiendo que vamos a obtener una demanda mínima de lo que ofertemos.

-Tener capacidad de que dependiendo de dónde quieran ir nuestros clientes, seamos capaces de ofrecerle diferentes sitios dónde dormir y al menos tres actividades a realizar (siempre que el entorno las tenga).

Cuando tengamos realizados planes en algunas zonas, intentaremos buscar nuevos sitios en los que poder ofrecer un servicio. Con el paso del tiempo conseguiremos abarcar todos los rincones de Galicia, siempre trabajando con un radio ya que no siempre vamos a tenerlo todo a menos de 10 km.

-Consolidarnos en nuestro mercado. A través de ir consiguiendo una cartera de clientes y de abarcar toda la comunidad, conseguiremos estar donde queremos, es decir, que la gente nos conozca y que acudan a nosotros para ofrecerles nuestros servicios.



5.2. Forma jurídico-fiscal.

Con el fin de decidir cuál va a ser la forma jurídica que adoptará nuestra empresa, analizaremos las diferentes opciones que se nos presentan y finalmente optaremos por aquella que mejor se adapte a las características de nuestra organización.

Para ello, además de las necesidades y características específicas de la organización, debemos tener en cuenta los siguientes criterios generales de evaluación que nos permitirán tomar dicha decisión.

-Número de socios: según el número de promotores podremos constituir un tipo de sociedad u otro. Si somos más de un socio sería aconsejable constituir una sociedad.

-Actividad de la empresa: el tipo de actividad a la que se vaya a dedicar la empresa puede determinar la forma jurídica de esta, ya que puede que la normativa existente respecto a esa actividad establezca una forma concreta.

-Demandas económicas del proyecto: tenemos que tener claro de cuánto dinero disponemos, ya que según la forma jurídica que elijamos deberemos aportar más o menos capital.

-Responsabilidad de los socios: debemos tener en cuenta el nivel de responsabilidad que deseamos asumir. Según la forma jurídica que elijamos la responsabilidad podrá llegar a ser ilimitada o solo responder por el capital aportado.

-Complejidad: dependiendo de la forma jurídica deberemos realizar una serie de trámites, más o menos complejos, para realizar la constitución de la empresa.

-Tributación: debemos conocer cuáles son los modos de tributación de cada forma jurídica, ya que hay formas que tributan a través del IRPF (autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes), y otras que lo hacen a través del Impuesto de Sociedades (sociedades limitadas, anónimas, laborales y cooperativas).



En cuanto a las diferentes formas jurídicas, a continuación expondremos una clasificación en función de si son personas físicas o personas jurídicas, así mismo adjuntaremos una tabla resumen con las características principales de cada una de ellas.

Personas Físicas:

- 1) Empresario Individual
- 2) Comunidad de Bienes
- 3) Sociedad Civil

Personas Jurídicas:

- 1) Sociedades Mercantiles
 - a) Sociedad Anónima
 - b) Sociedad de Responsabilidad Limitada
 - c) Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa
 - d) Sociedad Colectiva
 - e) Sociedad Comanditaria por Acción
 - f) Sociedad Comanditaria simple

Sociedades Mercantiles Especiales:

- 1) Sociedad Laboral
- 2) Sociedad Cooperativa de la Comunidad Valenciana



Tabla 4. Cuadro tipos de sociedades.

PERSONALIDAD	FORMA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
PERSONAS FÍSICAS	Empresario individual	1	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
	Comunidad de bienes	Mín. 2	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
	Sociedad civil	Mín. 2	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
PERSONAS JURÍDICAS	Sociedad de responsabilidad limitada	Mín. 1	Mínimo 3.005,06€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad limitada nueva empresa	Máx. 5	Mínimo 3.012€ Máximo 120.202€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad anónima	Mín. 1	Mínimo 60.101,21€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad comanditaria por acciones	Mín. 2	Mínimo 60.101,21€	Socio colectivos: ilimitada. Socios comanditarios: limitada	Impuesto de sociedades
	Sociedad comanditaria simple	Mín. 2	Sin mínimo legal	Socio colectivos: ilimitada. Socios comanditarios: limitada	Impuesto de sociedades
	Sociedad laboral	Mín. 3	Mín. 3.005,06€ (SLL) Mín. 60.101,21€ (SAL)	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad cooperativa	Mín. 3	Mínimo establecido en los estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades (rég. Especial)

Fuente: Google, 2013.

Teniendo en cuenta todo esto, pensamos que la forma jurídica que mejor se adapta a nuestras necesidades y a las de nuestro negocio es la **Sociedad de Responsabilidad Limitada**. Esto se debe, principalmente, a que es la forma jurídica óptima para empresas de este tipo, ya que el capital mínimo para su creación es reducido y los socios responden únicamente por el capital aportado. A continuación mostramos las principales ventajas e inconvenientes de este tipo de sociedades:



Ventajas:

No es necesaria una inversión muy fuerte de capital, siendo óptimo para pequeñas y medianas empresas que no disponen inicialmente de excesivo capital. El capital mínimo para su constitución es 3.005,06€.

Los socios responden de las deudas sociales de forma limitada, por lo que como máximo se perdería el capital inicialmente aportado. Nunca responderían personalmente de las deudas de la sociedad.

Además, permite realizar diversas deducciones como son: los gastos de teléfono, viajes, y comidas de negocio.

Inconvenientes:

Existen limitaciones a la libre transmisión de las participaciones sociales. Si un socio desea abandonar la sociedad no puede ceder sus participaciones a quien quiera, sino que tendrán preferencia los demás socios o la propia sociedad.

Entre el resto de características, podemos destacar:

-Se trata de una sociedad mercantil de tipo capitalista, en la cual el capital se encuentra dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles.

-La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado.

-Tiene personalidad jurídica.

-Independientemente de la naturaleza de su objeto es una sociedad mercantil. Su constitución deberá ser formalizada en escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil.

-El capital aportado por cada uno de los socios podrá ser dinero, bienes o derechos que puedan ser valorados económicamente.

-La sociedad limitada estará compuesta por dos órganos: la Junta General y los Administradores.

-En cuanto a la normativa legal aplicable a la sociedad limitada, esta queda reflejada en las siguientes normas:

-Ley 2/1995 de 23 de marzo de 1995 de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

-Ley de Sociedades Anónimas, texto refundido aprobado por Real Decreto Legislativo 1564/1989 de 22 de diciembre.

-Reglamento del Registro Mercantil, RD 1597/1989, de 29 de diciembre.

-Real Decreto 1418/1991 de 27 de septiembre.

-Las obligaciones legales serán las siguientes:

1. Llevar la contabilidad ordenada y documentada donde se plasmen todas las operaciones empresariales de forma cronológica. Para ello, se utilizan los siguientes documentos:

a) Contables:

-Libro de inventarios y cuentas anuales

-Libro diario

b) Libros y registros:

-Libro de facturas emitidas

-Registro de gastos y cuentas de banco y caja

2. Obligación de emitir facturas o documentos sustitutivos de operaciones mercantiles, y recibir y guardar aquellos que reflejen las adquisiciones a sus proveedores y suministradores.

3. Obligación de conservar todos los libros y documentos referidos durante al menos seis años a partir del último asiento practicado en ellos.



4. Estar sometidos, en su caso, a los procedimientos concursales legalmente previstos para resolver las situaciones de crisis económica, tales como suspensión de pagos y quiebra.

5. Del Impuesto de la Renta de las Personas Físicas y cuantas otras obligaciones fiscales se deriven de la actividad ejercida.

6. Pago de las cuotas de la Seguridad Social que corresponda y de las correspondientes por sus empleados.

7. Cumplimiento de la normativa laboral y de prevención de riesgos laborales de la actividad.

8. No llevar a cabo prácticas que puedan vulnerar la ley o dañar el tráfico mercantil.

No debemos olvidar que no podremos comenzar con la actividad empresarial hasta que nos hayamos constituido como empresa, habiendo realizado los trámites de constitución necesarios, en el caso de que hayamos optado por la creación de una sociedad mercantil como es nuestro caso.

A continuación se enumeran y describen brevemente todos los trámites a realizar para la constitución de nuestra empresa:

1. Certificación negativa del nombre: se trata de adquirir un certificado que acredite que no existe otra sociedad con el mismo nombre que la nuestra; el nombre mercantil de nuestra sociedad será Vacalicias S.L el cual ya ha sido debidamente reservado.

2. A continuación se firmará ante notario la Escritura de Constitución de la empresa según proyecto de estatutos. Se liquidará el Impuesto de Transmisiones y Actos Jurídicos Documentados.



3. Una vez tengamos la Escritura de Constitución de la Empresa deberemos proceder a solicitar el Código de Identificación Fiscal (CIF), que identificará a la sociedad a efectos fiscales.

4. Posteriormente pasaremos a la Inscripción en el Registro Mercantil: Una vez que tengamos la Escritura Pública de Constitución tendremos que inscribir la sociedad en el Registro Mercantil, es en este momento cuando la sociedad adquiere plena capacidad jurídica.

Una vez constituida nuestra empresa habrá que realizar los trámites oportunos para la puesta en marcha de la sociedad. En el siguiente cuadro se muestra una tabla resumen con los trámites necesarios antes de la apertura de nuestro negocio. Además se indica donde hay que realizar el trámite, la documentación a aportar, el plazo de entrega y el tipo de sociedad que está obligada a realizarlo.

**Tabla 5.** Trámites a realizar para la puesta en marcha de la sociedad.

Trámite	Sociedades	Lugar	Documentación	Plazo
Certificación negativa del nombre	Sociedades	Registro Mercantil Central	Impreso de solicitud con tres posibles nombres	2 meses
Autorización previa administrativa	Sociedades Mercantiles Especiales	Dependerá del tipo de sociedad	Copia de los Estatutos	
Otorgamiento de la escritura pública	Sociedades	Notaria	Certificación negativa. Estatutos. DNI de los socios fundadores.	2 meses desde Certificación negativa
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Sociedades	Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo	Modelo 600. Original y copia de la escritura. CIF o DNI.	30 días a partir del otorgamiento de la Escritura Pública ante el Notario
Código de Identificación Fiscal (CIF)	Sociedades y Comunidades de Bienes	Administración de Hacienda	Declaración Censal. Estatutos y original y copia simple de la escritura. Certificación del Registro.	30 días naturales siguientes de la constitución de la Sociedad
Inscripción en el Registro Mercantil	Sociedades excepto cooperativas	Registro Mercantil	La Escritura Pública de Constitución de la Sociedad. Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales.	En el mes siguiente al otorgamiento de la Escritura

Fuente: Cámara de Valencia. Manual del emprendedor.



5.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Según la teoría de Dirección de Recursos Humanos, para un correcto análisis y descripción de puestos de trabajo se deberían estudiar los puestos de trabajo en sí. Esto quiere decir detectar las funciones de cada puesto de trabajo, las actividades y tareas, las responsabilidades y obligaciones, etc. y con ello determinar el candidato idóneo para el puesto, bien sea de entre los existentes en la propia organización o buscándolo en el mercado de trabajo.

Sin embargo, debido al tipo de empresa que es Vacalicias S.L y que únicamente contará con tres miembros en el primer año de actividad se ha optado por definir las tareas que realizará cada socio en función de sus conocimientos y habilidades.

Debemos tener en cuenta que los empleados deben cumplir una serie de características, puesto que son quienes determinan la percepción que los clientes tendrán de la empresa. Puesto que los tres socios estarán constantemente cara al público deberemos prestar atención a la actitud hacia los clientes: ser agradables, buena atención, y permanecer en contacto permanente con los mismos para que se sientan bien atendidos.

Las tareas a realizar por el primer socio (Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y, un máster en Marketing e Investigación de mercados) con conocimientos en las materias de contabilidad, marketing, dirección financiera y capacidad de liderazgo son las siguientes:

-Tareas Gerenciales: definición de las líneas estratégicas a seguir en la evolución del negocio. En cuanto a la supervisión, planificación de los medios necesarios en el ámbito financiero, de RRHH y comercial.

Por lo tanto, será el responsable del funcionamiento diario y de la estrategia a seguir por la empresa.

-Tareas Financieras: será el responsable de llevar los estados contables y patrimoniales de la empresa así como de la administración de tesorería (gestión de cobros y pagos) y fiscalidad. Asimismo, también se hará cargo de gestionar la política retributiva de la

empresa y responsabilizarse de que todos los empleados reciban sus salarios, vacaciones etc.

-Consultor Comercial de Preventa: se centrará en la definición, supervisión, planificación y ejecución de todas las acciones comerciales necesarias para llegar a los clientes finales. En concreto, estableciendo acciones específicas para la búsqueda y captación inicial de nuevos clientes y el establecimiento de una red de relaciones para potenciar el conocimiento y la actividad de la empresa.

Las tareas a realizar por el segundo socio (Licenciado en Ciencias de la actividad física y el deporte con un máster en gestión y administración en empresas deportivas) son las siguientes:

- Tareas administrativas: se encargará de realizar las tareas administrativas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa junto con la ayuda de los otros dos socios.

Entre estas tareas podemos destacar: revisión del correo, llevar un orden en los documentos, leer noticias sustituciones en general que puedan afectar a la empresa, llevar al día las ausencias, buscar ayudas que puedan ofrecernos etc.

-Búsqueda de proveedores: se encargará de buscar proveedores que nos proporcionen los servicios que necesitamos y a un coste que la empresa pueda permitirse para obtener beneficios. Deberá realizar un estudio acerca del máximo número de proveedores posibles en las zonas más importantes de Galicia y una vez trabajemos con ellos, mantener el contacto para futuros pedidos.

-Búsqueda de información: se encargará de buscar información a través de internet y a través de una página que ya hemos nombrado al principio del proyecto y que nos va a servir de gran utilidad para nuestro negocio, www.turismoenxebre.es. Esta página, nos ofrece información acerca de cómo llegar a los sitios más recónditos de Galicia y fotos acerca de lo que nos vamos a encontrar una vez allí. Además de esta página, y otras muchas, además deberá conocer personalmente sitio por sitio, dónde queremos llevar a nuestros clientes para así poder ofrecerles la información de primera mano y pactar también personalmente las condiciones con nuestros proveedores.



Las tareas a realizar por el tercer socio (Licenciado en informática con un máster en creación de páginas web) serán las siguientes:

-Instalación de programas y página web: se encargará de la instalación de todos los programas necesarios para la puesta en marcha de la empresa, así como la creación de una página web llamativa y fácil de manejar que permita a los usuarios ver nuestros servicios y promociones de una manera rápida y eficaz.

-Creación de una base de datos: para llevar un seguimiento tanto de nuestros clientes como de nuestros proveedores se creará una base de datos que nos permita encontrar con facilidad las actividades que ofrecemos, los proveedores que nos ofrecen esas actividades y los datos personales de nuestros clientes en caso de necesitar contactar con ellos o ofrecerles algún tipo de promoción.

-Mantenimiento del sistema informático: se encargará de solucionar cualquier problema informático y del mantenimiento de los programas instalados y el correcto funcionamiento de la página web.

5.4. Organigrama.

Cómo hemos visto anteriormente, la empresa estará formada por tres socios.

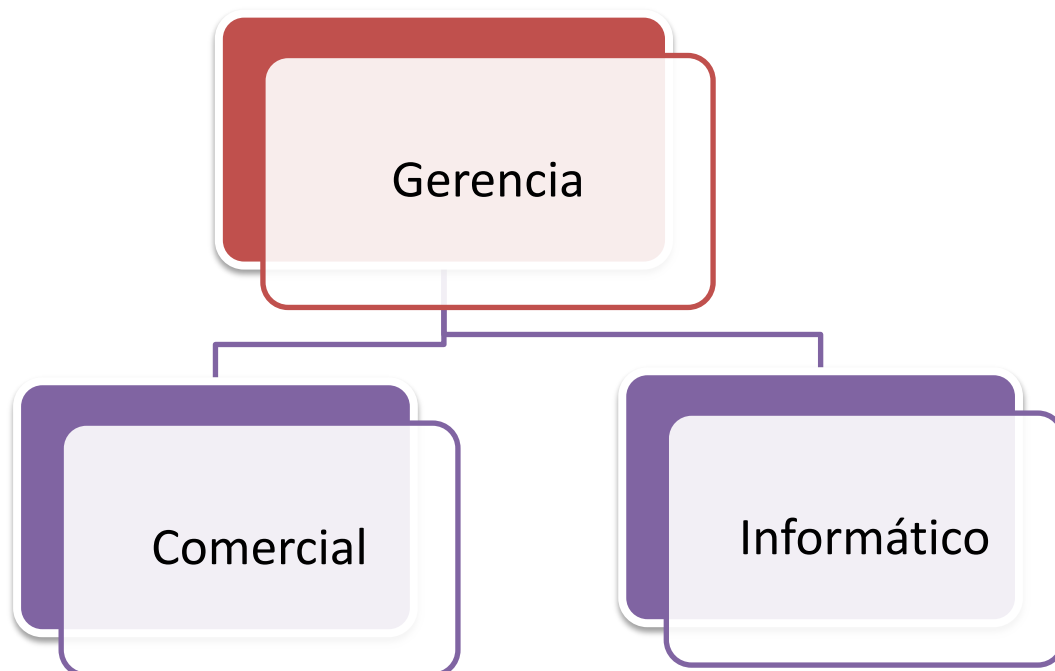
-Una licenciada en Administración y Dirección de empresas que ocupará la gerencia de la empresa.

-Un licenciado y especializado en empresas de gestión deportiva que será el responsable de la captación de clientes y de buscar proveedores.

-Un licenciado en informática especializado en la realización de páginas web que se ocupará de mantener informados a los usuarios y de que el sistema informático funciones correctamente.



Gráfico 3. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

5.5. Epílogo.

En este apartado hemos querido plasmar cual es la misión y visión de nuestra empresa así como la estructura organizativa en la que estableceremos los puestos de trabajo.

Nuestra misión es ofrecer al cliente un servicio de calidad con el que satisfacer sus necesidades. Le ofrecemos toda la información necesaria para que el cliente solo tenga que pensar en disfrutar de lo que ha escogido. Existimos para dar al cliente el bienestar que se merece en su tiempo de relax con un lugar, una actividad deportiva y le mostramos los lugares más atractivos para visitar en la zona.

La visión de la empresa es el estar siempre actualizados, contar con la mejor oferta de servicios y llegar a ser la empresa más importante en el campo del turismo activo en Galicia consiguiendo que nuestros clientes estén totalmente satisfechos después de disfrutar de nuestro servicio.

Además, se trata de una empresa que cuenta con unos determinados valores con los que llevar a cabo el día a día como son: Respeto, lealtad, integridad, liderazgo y excelencia.

Teniendo en cuenta una serie de factores, pensamos que la forma jurídica que mejor se adapta a nuestras necesidades y a las de nuestro negocio es la **Sociedad de Responsabilidad Limitada**. Esto se debe, principalmente, a que es la forma jurídica óptima para empresas pequeñas de este tipo, ya que el capital mínimo para su creación es reducido y los socios responden únicamente por el capital aportado.

La empresa estará formada por tres socios cuyas tareas a realizar dependerán de sus conocimientos y habilidades.

En primer lugar, contaremos con una licenciada en Administración y Dirección de empresas y un máster en Marketing e Investigación de mercados con conocimientos en las materias de contabilidad, marketing, dirección financiera y capacidad de liderazgo



que le permitirán realizar funciones como: tareas gerenciales, tareas financieras y consultor comercial de preventa.

En segundo lugar, contaremos con un socio licenciado en Ciencias de la actividad física y el deporte con un máster en gestión y administración en empresas deportivas que realizará las funciones como: tareas administrativas, búsqueda de proveedores, búsqueda de información etc.

Por último, nuestro tercer socio será un licenciado en Informática con un máster en creación de páginas web, encargado de la instalación de programas, mantenimiento del sistema informático, la creación de una base de datos para llevar a cabo un seguimiento de nuestros clientes y de una página web con la que darnos a conocer y ofrecer nuestros servicios.





Capítulo 6.

ANÁLISIS DE MARKETING.





6. ANÁLISIS DE MARKETING.

El marketing se define como el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. (Kotler, Philips, 2005).

Este apartado tiene como objetivo que el lector conozca cual será la estrategia de Marketing Mix seguida por la empresa.

El Mix del Marketing se refiere a las 4 P's Producto, Precio, Promoción y Dstribución 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.

6.1. Segmentación y público objetivo.

En este punto definiremos cual será nuestro público objetivo, es decir a qué tipo de personas nos vamos a dirigir. Para ello vamos a realizar una segmentación del mercado, el cual consiste en dividir el mercado en varios fragmentos. Estos fragmentos están formados por grupos de personas homogéneos, es decir, que tienen los mismos gustos y comportamientos.

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.

A continuación, desarrollaremos una serie de criterios que nos ayudaran a definir nuestro público objetivo.

-Criterios geográficos:

Nuestros servicios no van orientados a una zona geográfica específica, ya que los usuarios pueden acceder a nuestros servicios desde cualquier parte del mundo. El único requisito a tener en cuenta es que los usuarios tengan acceso a Internet. En definitiva, nos es indiferente la situación geográfica siempre que se cuente con acceso a Internet.

-Criterios demográficos:

-Edad: la edad mínima para poder contratar nuestros servicios es de 18 años ya que los menores de edad siempre tendrán que ir acompañados de un adulto en el viaje y tampoco podrán disfrutar de determinadas actividades deportivas de alto riesgo.

-Sexo: a hombres y mujeres indistintamente.

-Ocupación: indistinto.

-Estado civil: indistinta.



-Criterios psicológicos:

-Personalidad: nos dirigimos a personas que les guste viajar, conocer lugares nuevos y practicar deportes al aire libre.

-Bienestar: personas con poco tiempo libre para organizar un viaje que busquen tranquilidad y al mismo tiempo aventura en sus vacaciones.

-Criterios socioeconómicos:

-Renta: no necesitamos saber los ingresos de nuestros consumidores ya que los servicios que ofrecemos son puntuales y lo único que necesitamos es que el cliente pueda pagar el servicio contratado.

-Público objetivo:

-Personas de distintas edades, que vivan en cualquier lugar del mundo que les guste viajar, divertirse, conocer sitios nuevos y realizar actividades al aire libre.

6.2. Estrategia del Servicio.

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) un Producto es “cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”.

Vacalicias S.L ofrecerá la gestión de los siguientes servicios:

-Asesoría al cliente: asesoramos acerca del pack vacacional que más se adapte a sus necesidades y características.

-Organización del viaje: dónde ofreceremos la estancia, lugares de interés para visitar, actividades deportivas al aire libre etc.

-Contratación de los servicios: incluyendo un estudio previo del presupuesto, servicios y posibles actividades a llevar a cabo durante el viaje.



-Operación y desarrollo en el acto: en el momento de contratar uno de nuestros servicios se realizará la transacción económica y se enviará al cliente un documento informando de todo lo que se ha contratado y a qué precio.

6.3. Estrategia del Precio.

El precio es un factor muy importante, ya que es la única variable del marketing mix que genera ingresos a la empresa y por tanto es la vía de consolidación o supervivencia de la misma. Por tanto, el precio no lo podemos entender como una herramienta estática e inherente al producto sino que es una herramienta que debe ser gestionada continuamente de una forma adecuada.

La fijación del precio es un mecanismo muy complejo y habitualmente sujeto a negociación. Existen tres métodos en función del elemento fundamental en el que nos queramos basar. Dichos métodos son: basado en costes, basados en la competencia y basados en el mercado o la demanda.

Aunque lo más recomendable es que se compaginen diversos criterios, al ser una nueva empresa nos basaremos en los precios de referencia de la competencia ya que debido a la crisis que estamos atravesando, el cliente buscará lo que más se adecue a sus posibilidades y comparará nuestros servicios con los de la competencia.

Sin embargo, debido a la actividad a la que se dedica Vacalicias S.L el tipo de servicios irá variando y por tanto también variaran los precios. Además, el precio que fijaremos dependerá de muchos factores tales como, la duración de la estancia, los servicios a contratar, los deseos del cliente etc.

Por tanto, vamos a utilizar un sistema de precios basado en la competencia pero teniendo en cuenta las necesidades del cliente estos precios irán variando en función de los servicios solicitados.

Contaremos con excelentes acuerdos comerciales con nuestros proveedores, garantizando así los mejores precios y la calidad del servicio. Son los proveedores los que tienen precios fijados y nosotros, según los servicios que subcontratemos, en base a los deseos del cliente,



contrataremos los servicios de un proveedor u otro, y cobraremos por esto un margen en torno al 5% sobre el coste de este servicio por gastos de gestión. Aseguramos precios competitivos optimizando el presupuesto del cliente.

6.4 Estrategia de Comunicación Comercial.

6.4.1 La publicidad.

La promoción o comunicación es el esfuerzo que hace la empresa para informar a los posibles clientes y persuadirlos de que su servicio o producto es superior o ventajoso respecto de los de la competencia. Abarca prácticas disímiles como la publicidad gráfica en los medios y en la vía pública, la publicidad televisiva, el *merchandising*, etc. Se podrían realizar las siguientes acciones promocionales:

-Página web: Se va a crear una página web en la que publicaremos todos nuestros servicios con precios orientativos; además incluiremos los datos de contacto y localización, así como una sección dónde los clientes puedan aportar su opinión acerca de los servicios prestados. La página web será www.vacalicias.es, se tratará de una página atractiva e intuitiva para que el consumidor pueda acceder a nuestros servicios fácilmente y contratarlos a través de la misma. Estará disponible en castellano, gallego e inglés. Pagaremos por su creación 1000 euros de dominio ya que será el informático de nuestra empresa quien cree dicha página.

-Registrarnos en redes sociales: como Facebook o Twitter. La moda en la actualidad son las redes sociales. La mayoría de personas, principalmente jóvenes, pero también muchas empresas, están registrados en alguna de estas páginas Web. Podemos registrarnos de forma gratuita. Es por tanto, un magnífico método para darnos a conocer además ofrecen ventajas como:

-Facilitan las relaciones entre las personas, evitando todo tipo de barreras tanto culturales como físicas.



-Ayudan a construir la imagen de la empresa.

-Facilitan la obtención de información requerida en cada momento, debido a la actualización instantánea. Podremos publicar noticias, futuros eventos, comentarios, imágenes y videos de eventos ya organizados como desfiles.

-Enviar invitaciones para eventos.

-Nuevo medio de contacto, tanto para nosotros localizar a posibles clientes, como para que los clientes nos encuentren a nosotros.

-Anunciarnos en Facebook. Cuando los usuarios de Facebook navegan por la página en el margen derecho aparecen anuncios. Aprovecharemos esta aplicación para darnos a conocer y también para crear demanda. Permite llegar al público que queremos y se puede segmentar el publico en el que deseamos centrarnos en función de situación geográfica, edad, sexo, palabras clave, formación académica, lugar de trabajo, idiomas, etc. Además esta herramienta nos permite mantenernos informados sobre el rendimiento de la publicidad con datos en tiempo real, averiguar que usuarios hacen clic en nuestro anuncio y hacer cambios para maximizar los resultados.

Esto tiene un coste medio por cada clic CPC, es decir, debemos pagar un importe de media por cada clic que hagan en nuestro anuncio. Actualmente este coste está ubicado en un rango comprendido entre 0,63€ y 2,25€ por clic.

Se calcula de la siguiente manera:

Clics totales en el anuncio/coste del anuncio durante el mismo periodo = **coste medio por cada clic.**

Por cada impresión publicitaria, Facebook dispone de un sistema de subasta con el que selecciona el mejor anuncio para su posterior exhibición en función de las pujas máximas y del rendimiento del anuncio. Todos los anuncios de Facebook compiten entre sí en este proceso y se exhibe aquel que el sistema considera con más probabilidades de tener éxito. La puja es el importe máximo que como anunciante indicas que estás dispuesto a pagar por clic para tus anuncios de Facebook.



Esta puja ayuda a determinar la solidez de tu anuncio en la subasta y, por lo tanto, la posibilidad de que aparezca en el sitio. Después nos cobrarán el importe necesario para que nuestro anuncio gane la subasta, que puede ser inferior a la puja máxima que hemos definido.

Nosotros pujaremos con 0,90€. Debemos fijar un presupuesto diario, es decir, el importe que estamos dispuestos a gastar en una campaña por día, este será de 10€. Tendremos que esperar a que realice la subasta para conocer el precio que realmente nos cobrará.

Utilizaremos filtros de segmentación para centrarnos en nuestro público objetivo y así hacer que esta inversión sea más eficaz y rentable. Por tanto, nuestro anuncio saldrá en las páginas de aquellos usuarios de revistas de viaje, agencias de viaje, empresas que ofrezcan actividades deportivas en el territorio Gallego.

-Anunciarnos en revistas del sector. Como son revistas de viaje, de deportes de riesgo, de guías de Galicia etc.

-Anunciarnos en Google. Es decir que cuando pongan palabras clave como turismo en Galicia, actividades en Galicia, etc. Salga nuestra página Web entre las primeras. En este caso debemos contratar una campaña de ad words, que es similar a lo que sucedía en el caso de anunciarnos en Facebook. El coste se calcula mediante subasta, cuanto mejor posicionado queramos que aparezca nuestro anuncio más pagaremos, y el importe se determinará en función de lo que pujen el resto de anunciantes. Vamos a pujar, en principio, con un coste por clic de 0,90€ y fijaremos un presupuesto diario de 10€ para ver qué resultados obtenemos. Estudiaremos que palabras clave no nos reportan el tráfico deseado de modo que no agotemos nuestro presupuesto sin obtener resultados esperados por fallos en la definición de la campaña.



6.4.2 La promoción de ventas.

La promoción de ventas consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos, generalmente a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente, y o en mayor medida, la compra de determinados servicios por los consumidores. Los clientes podrán contratar diversos packs que ofreceremos de forma temporal, por ejemplo:

- Packs vacacionales con descuentos del 20% a grupos de un mínimo de 6 personas.
- Promociones para recién casados en su luna de miel con descuentos de un 25% y un trato diferenciado.
- Packs familiares donde los niños menores de cinco años accederán a nuestras actividades de forma gratuita.
- Promociones para grupos de tercera edad que dispondrán de un descuento especial de un 30%.

Durante cada mes se irán actualizando las promociones en función de la demanda. Además, ofreceremos descuentos especiales en determinadas épocas del año como San Valentín, la época estival, navidades etc.

6.4.3 La venta personal.

Una estrategia de venta personal bien planteada es la que se apoya sobre los siete pasos siguientes:

1. Preparación adecuada: requiere conocer las características del servicio y las necesidades del cliente, además de las características particulares del sector.
2. Detección de los posibles clientes: Para ello se ha definido el público objetivo al que queremos dirigirnos.



3. Contacto inicial con el cliente: la primera impresión es importantísima. El hecho de proyectar una imagen adecuada a nuestro entorno mejora la opinión que tienen sobre nosotros y aumenta el nivel de confianza. Vacalicias S.L está formado por un equipo de personas jóvenes, que transmiten una imagen moderna, de innovación, dinamismo y ganas de enfrentarse a nuevos retos.

4. Exposición de los argumentos de venta: debemos saber cómo vamos a vender nuestro servicio para que los clientes sientan curiosidad. De la misma forma poder contestar y resolver todas las dudas y cuestiones que se puedan plantear los clientes.

5. Cierre de la venta: se realizará cuando el cliente está dispuesto a contratar nuestros servicios. Hay que destacar que un buen vendedor es capaz de discriminar las excusas de las verdaderas objeciones, capta el sincero interés del cliente por contratar el servicio, se pone en el lugar del comprador para comprender sus dudas y, luego de contrastar las dificultades, contraataca hasta vencerlas para conseguir que el cliente se sienta bien con el servicio que nos disponemos a ofrecerle.

6. También son muy importantes las actividades de seguimiento para asegurarnos que la venta personal consigue los objetivos previstos. Hay que afianzar los lazos entre el vendedor y el cliente, intentando fidelizarlo para que busque nuestro servicio y no los de la competencia.

7. Consideramos esencial fomentar la confianza de los clientes. Esto se consigue mediante: una eficaz demostración de calidad de nuestros servicios o una información rápida, sincera y bien presentada de lo que ofrecemos.

En nuestro caso, tenemos dos maneras de venta personal:

-En la oficina contactaremos principalmente con clientes gallegos que deseen informarse personalmente acerca de nuestros servicios. El horario de atención al público será de 9 a 13 horas y de 17 a 20 horas.

-Mediante la página web nuestro informático hará de community manager informando a todos los usuarios de nuestros servicios y atendiendo por internet a todas las dudas y peticiones de nuestros futuros clientes.



6.4.4 Las relaciones públicas.

Con las relaciones públicas trataremos de construir buenas relaciones con el público objetivo al que nos dirigimos para causarles impacto con un coste menor al de la publicidad. Todo ello lo conseguiremos mediante una comunicación favorable que de buena imagen de nuestra empresa.

Asimismo trataremos de tener buenas relaciones con la prensa, sobre todo con la especializada en el sector y en importantes revistas de viaje, para aparecer en ellas sin necesidad de pagar por anunciarnos. Consideramos que este tipo de comunicación posee alta credibilidad, pues las noticias o relatos suelen ser más auténticos y creíbles que los anuncios. También estableceremos buenas relaciones con nuestros proveedores para poder promocionarnos a través de ellos. Los objetivos que perseguimos a través de las relaciones públicas son introducir nuestra empresa en el mercado y que tenga el mayor nivel de popularidad posible.

6.5. Epílogo.

El Mix del Marketing se refiere a las 4 P's Producto, Precio, Promoción y Dsitribución que son los factores variables clave, para una toma de decisiones adecuada en la comercialización de los servicios en sus mercados. En nuestro caso, ofrecemos servicios por lo que no existirá la distribución en nuestra empresa.

En primer lugar, hemos determinado cuál va a ser nuestro público objetivo basándonos en una serie de factores geográficos, demográficos, psicológicos y socioeconómicos. Por ello, nuestros servicios irán dirigidos a personas de distintas edades (los menores deberán ir acompañados de un adulto) que vivan en cualquier lugar del mundo y que les guste viajar, divertirse, conocer sitios nuevos y realizar actividades al aire libre.

Seguidamente, hemos analizado los servicios que ofreceremos, se tratará de packs vacacionales sobretudo de fin de semana que iremos innovando cada corto periodo de



tiempo para las diferentes épocas del año. Asesoraremos al cliente sobre el servicio a elegir en función de sus necesidades, organizaremos la estancia del viaje, le informaremos sobre los lugares de interés que podrá visitar, las actividades al aire libre que podrá realizar en la zona y le facilitaremos un presupuesto y un método de pago sencillo que podrá realizar en el acto una vez contratado el servicio elegido.

En cuanto al precio, Por tanto, vamos a utilizar un sistema de precios basado en la competencia pero teniendo en cuenta las necesidades del cliente estos precios irán variando en función de los servicios solicitados. Son los proveedores los que tienen precios fijados y nosotros, según los servicios que subcontratemos, en base a los deseos del cliente, contrataremos los servicios de un proveedor u otro, y cobraremos por esto un margen en torno al 5% sobre el coste de este servicio por gastos de gestión asegurando precios competitivos y optimizando el presupuesto del cliente.

La manera de publicitarnos va a ser mediante nuestra página y las redes sociales pues consideramos que es la mejor manera de acceder al máximo número de personas ya que internet es la herramienta más utilizada a la hora de planear las vacaciones, un fin de semana en pareja o una escapada con los amigos. Además, nos anunciaremos en revistas del sector como revistas de viaje o de deportes de riesgo y nos anunciaremos en Google para que cuando el usuario busque palabras clave como “turismo en Galicia” o “actividades en Galicia” aparezca nuestra página web y visualicen rápidamente nuestros servicios.

A la hora de promocionarnos utilizaremos descuentos para recién casados, grupos de la tercera edad, grupos etc. Durante cada mes se irán actualizando las promociones en función de la demanda. Además, ofreceremos descuentos especiales en determinadas épocas del año como San Valentín, la época estival, navidades etc.

La venta personal la realizaremos mediante la página web como ya hemos comentado anteriormente y también atenderemos al público en la oficina con un horario de 9 a 13 y de 17 a 20 horas.





Capítulo 7.

ANÁLISIS FINANCIERO



7. ANÁLISIS FINANCIERO.

En este apartado se busca analizar la viabilidad económico-financiera del proyecto para conocer si el negocio es rentable.

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 análisis se realizará para tres años y tres escenarios distintos. El escenario normal o moderado se analiza con detalle a continuación, mientras que los escenarios pesimista y optimista se incluyen en los Anexos.

7.1 Balance de situación previsional.

Como aprendimos en la carrera, con la asignatura de Contabilidad Financiera, el balance es un documento contable que refleja la situación de la empresa en un momento determinado, en la medida en que dicha situación es expresable en términos monetarios. Constituye un resumen o fotografía instantánea de la situación de la empresa. Se considera como la representación integral del patrimonio de la empresa en un determinado momento, es decir la representación por separado del conjunto de bienes y derechos poseídos por la empresa (activo) y del conjunto de obligaciones que tiene contraídos frente a los propietarios y frente a terceros (pasivo y patrimonio neto). Amat, O. (2003).



✓ Activo

No corriente

Los activos no corrientes constituyen una inversión a largo plazo y ésta es una parte de la inversión global de nuestra empresa.

Optamos por el alquiler del local donde se ubicará la empresa, por lo tanto no necesitaremos realizar una importante inversión y el local no formará parte del activo de la empresa. La estructura de los activos fijos que conforman la empresa es la siguiente:

Inmovilizado material.

Se trata de inversiones que realizará la empresa y que se materializarán en bienes tangibles que no se destinarán a la venta o transformación:

- Mobiliario de oficina: la empresa comprará principalmente mesas de trabajo, sillas, sillones, estanterías, armarios, etc.

- Equipos informáticos y procesamiento de la información:
 - 3 ordenadores de sobremesa, uno para cada socio.
 - 1 Impresora.
 - 1 Fax.

- Utillaje: principalmente utensilios de papelería como son: papel, útiles de escritura, corrector, grapadora, cuadernos, sobres, perforadora, tijeras, recibos, papeleras, revistas, etc.



Inmovilizado Intangible.

Son inversiones intangibles que tendrá la empresa con carácter estable y que son susceptibles de ser valorados económicamente:

- Aplicaciones Informáticas:
 - Microsoft Office.
 - Programas de contabilidad (Contaplus, Facturaplus).
 - Antivirus (Norton Internet Security).

Corriente

El activo corriente estará formado por la cantidad de dinero que nos deben nuestros clientes más el dinero disponible en tesorería.

- ✓ Pasivo y Patrimonio Neto.

Un pasivo es una obligación de la empresa, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la empresa espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos. Por tanto, el pasivo de la empresa estará formado por las facturas pendientes de pago a proveedores y servicios subcontratados por su financiación a 30 días.

El patrimonio neto es la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Incluye las aportaciones por sus socios o propietarios, que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten. Amat, O. (2003). Por tanto, el patrimonio neto estará básicamente constituido por el capital social de la empresa y por los resultados de ejercicios anteriores.

Teniendo en cuenta estos datos, las previsiones de resultados y la normativa contable y fiscal, el balance previsional para el primer año es el siguiente:

**Tabla 6.** Activo del Balance Previsional.

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	8.350,00	6.000,00	3.650,00
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE.	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Aplicaciones informáticas	3.000,00	3.000,00	3.000,00
II. INMOVILIZADO MATERIAL.	5.350,00	3.000,00	650,00
Utillaje	700,00	700,00	700,00
Mobiliario	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Equipos para proceso de información	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Amortización acumulada Inmovilizado Material	-2.350,00	-4.700,00	-7.050,00
ACTIVO CORRIENTE	10.950,56	13.393,48	12.383,25
II. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES.	10.950,56	13.393,48	12.383,25
Tesorería	10.950,56	13.393,48	12.383,25
TOTAL ACTIVO	19.300,56	19.393,48	16.033,25

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 7.** Pasivo del Balance Previsional.

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PATRIMONIO NETO	8.872,46	12.336,64	12.556,68
FONDOS PROPIOS			
I.CAPITAL.	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Capital escriturado	10.000,00	10.000,00	10.000,00
II. RESERVAS.	0,00	2.223,00	2.336,64
Legal y estatutaria		2.223,00	2.336,64
III. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES.			
IV.RESULTADOS DEL EJERCICIO.	-1.127,54	113,64	220,05
PASIVO NO CORRIENTE	7.056,84	3.476,57	0,00
I.DEUDAS A LARGO PLAZO.	7.056,84	3.476,57	0,00
Deudas con Entidades de Crédito.	7.056,84	3.476,57	0,00
PASIVO CORRIENTE	3.371,26	3.580,27	3.476,57
II. DEUDAS A CORTO PLAZO.	3.371,26	3.580,27	3.476,57
Deudas con Entidades de Crédito.	3.371,26	3.580,27	3.476,57
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	19.300,56	19.393,48	16.033,25

Fuente: Elaboración propia, 2013.



7.2. Cuenta de Resultados Previsional.

✓ Previsión de ventas.

En este tipo de servicios es muy difícil prever las ventas e ingresos ya que los servicios que ofrecemos estarán en constante cambio dependiendo de la época del año y de la cantidad de demanda que tengamos. No obstante, para el escenario moderado, vamos a realizar una estimación de los principales servicios que aproximadamente nos pueden solicitar mensualmente, ya que diariamente es más complicado de estimar.

Tabla 8. Previsión facturación mensual.

SERVICIOS	PRECIO	NUM. PRESTAC.	FACTURACIÓN
Pack romántico (2 personas)	250 €	5	1.250 €
Pack multiaventura (6personas)	750 €	5	3.750 €
Pack familiar (4personas)	500 €	4	2.000 €
FACTURACIÓN MENSUAL APROXIMADA			7.000 €

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Las previsiones para un primer año de funcionamiento, teniendo en cuenta los días de cada mes, quedarían de la siguiente manera:

Tabla 9. Previsión facturación año 1.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
FACTURACIÓN	7.000 €	10.000 €	6.500 €	4.500 €	6.000 €	8.500 €

MES	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
FACTURACIÓN	10.000 €	11.000 €	8.000 €	6.000 €	5.500 €	9.600 €

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La idea de Vacalicias S.L es ir ofreciendo nuevas promociones y packs en determinadas épocas del año pero intentando mantener los precios de manera que no suban bruscamente de un año para otro. Así pues, la facturación final del primer año es de aproximadamente **92.600 €**.

Según el último informe realizado por FAMILITUR (Encuesta de Movimientos Turísticos de los Españoles), el gasto total de los viajes dentro de España ascendió a 22.097,2 millones de €, un 6,4% menos que el año anterior. Por su parte, el gasto medio por persona se situó en 148,7 € y el gasto medio diario en 34,3 € que es prácticamente lo que cuestan nuestros servicios.

Suponiendo que la situación de crisis mejore, este gasto anual se mantenga y la empresa sea capaz de ir captando nuevos clientes, para el escenario realista se ha previsto un aumento de las ventas del 2% en los tres primeros años. Por tanto, para el segundo año se facturarían 94.452€ y para el tercero 96.341€.

**Tabla 10.** Fondo de maniobra.

AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FACTURACIÓN	92.600 €	94.452 €	96.341 €

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Para el escenario optimista el crecimiento previsto de las ventas es del 4% para los 3 primeros años, mientras que en el caso del escenario pesimista, se supone un crecimiento de las ventas del 1,5%. Esta facturación se puede ver en las cuentas de resultados de estos escenarios, que se encuentran en los anexos.

✓ **Previsión de gastos.**

-Gastos Variables:

Los gastos variables incluyen básicamente los desplazamientos que tenga que realizar el comercial en el caso de que sea necesario coger un taxi o su coche. Por otro lado, tanto alimento como bebidas para tener en nuestro local y poder atender a nuestros clientes lo mejor posible.

Con las previsiones de ventas mensuales realizadas anteriormente se obtiene el siguiente cuadro de gastos variables:

**Tabla 11.** Previsión gastos variables mensuales.

GASTOS MENSUALES	COSTE
Desplazamientos (gasolina, parking y peajes)	200 €
Papelería (dosiers, folios, tinta...)	100 €
Alimentación (bebidas, caramelos...)	85 €
GASTOS MENSUALES APROXIMADOS	385 €

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Las previsiones para un primer año de funcionamiento, teniendo en cuenta los días de cada mes quedan de la siguiente manera:

Tabla 12. Previsión gastos año 1.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
GASTOS	370 €	380 €	385 €	400 €	450 €	250 €

MES	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
GASTOS	200 €	250 €	275 €	300 €	270 €	250 €

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Como podemos observar, los gastos van disminuyendo a lo largo del año debido a que al principio vamos a tener que comprar más material y el comercial visitará muchos sitios en busca de proveedores que nos ofrezcan sus servicios.



De esta forma, para el primer año el total de los gastos variables se sitúa en **3.780€**. Para el resto de los años se ha supuesto un aumento del precio por parte de los proveedores y suministradores de un 1,6 por ciento, equivalente al IPC previsto por el INE para los periodos inmediatos.

Tabla 13. Previsión gastos variables en los tres primeros años.

AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
GASTOS VARIABLES	3.780 €	3.840 €	3.901 €

Fuente: Elaboración propia.

-Gastos Fijos:

-Salarios.

Como se ha detallado en el apartado de análisis de operaciones y procesos, en el local contaremos con tres socios. Teniendo en cuenta los salarios incluidos en el convenio colectivo y las pagas extra, los gastos de personal quedarían de la siguiente forma.

Tabla 14. Previsión gastos personales anuales.

PUESTO	NUM.TRABAJ.	MENSUALIDAD	PAGAS EXTRA	TOTAL ANUAL
Gerente	1	1.600 €	2	22.400 €
Comercial	1	1.400 €	2	19.600 €
Informático	1	1.400 €	2	19.600 €
			Total anual	61.600 €

Fuente: Elaboración propia, 2013.



Los salarios aumentarán año a año teniendo en cuenta el IPC tal como prevé el último convenio colectivo del sector disponible. La previsión estimada del INE para los siguientes periodos inmediatos se cifra en un aumento del 1,6 por ciento.

Así pues, para el segundo y tercer año, el total anual de salarios quedaría cifrado en 62.585 € para el segundo año y en 63.586 € para el último año de previsiones realizadas. También se tendrá en cuenta la cotización de la Seguridad Social a cargo de la empresa, que se fijó en 2013 en un tipo del 23,6 por ciento.

-Suministros.

Observando el promedio de otras empresas el sector, los gastos de suministros electricidad, agua y teléfono se han cifrado en aproximadamente 300€ mensuales. Suponiendo que los suministros también sufren el mismo aumento que el IPC, para el segundo año serán de 304€ mensuales y en el último año sumarán 308€.

-Alquiler.

El alquiler suma 450€ mensuales, por lo que el total anual son 5.400€, con compromiso del propietario de no aumentarlo durante los 2 primeros años. Para el tercer año de previsiones se ha supuesto que el alquiler serán 500€, por lo que el gasto anual por este concepto sería de 6000€ en el último año de previsiones.

-Préstamo.

Con un capital inicial de 10.000€ la empresa puede acometer las inversiones iniciales, pero como se puede observar más adelante, el segundo año el dinero es necesario para no dejar la empresa sin liquidez.

Para solventar estos problemas de liquidez transitorios se recurrirá a un préstamo del ICO de la línea ICO liquidez. Las condiciones del préstamo son las siguientes:

-Importe: 10.700€.

-Interés: Euribor a 1 año (2,033% a fecha de realización de este trabajo) más un 4%= 6,033%.



-Amortización: 3 años y un año de carencia.

-Comisiones: ninguna

Tabla 15. Cuadro de amortización del préstamo.

Nº	FECHA	CAP.PTE	CUOTA	CAP. AMORT	INTERESES
0	18/11/2013	10.700,00	0	0	0
1	18/12/2013	10.700,00	325,66	271,89	53,77
2	18/01/2014	10.428,11	325,66	273,26	52,4
3	18/02/2014	10.154,85	325,66	274,63	51,03
4	18/03/2014	9.880,22	325,66	276,01	49,65
5	18/04/2014	9.604,20	325,66	277,4	48,26
6	18/05/2014	9.326,81	325,66	278,79	46,87
7	18/06/2014	9.048,01	325,66	280,19	45,47
8	18/07/2014	8.767,82	325,66	281,6	44,06
9	18/08/2014	8.486,22	325,66	283,02	42,64
10	18/09/2014	8.203,20	325,66	284,44	41,22
11	18/10/2014	7.918,76	325,66	285,87	39,79
12	18/11/2014	7.632,89	325,66	287,3	38,36
13	18/12/2014	7.345,59	325,66	288,75	36,91
14	18/01/2015	7.056,84	325,66	290,2	35,46
15	18/02/2015	6.766,64	325,66	291,66	34
16	18/03/2015	6.474,98	325,66	293,12	32,54



17	18/04/2015	6.181,86	325,66	294,6	31,06
18	18/05/2015	5.887,26	325,66	296,08	29,58
19	18/06/2015	5.591,18	325,66	297,56	28,1
20	18/07/2015	5.293,62	325,66	299,06	26,6
21	18/08/2015	4.994,56	325,66	300,56	25,1
22	18/09/2015	4.694,00	325,66	302,07	23,59
23	18/10/2015	4.391,92	325,66	303,59	22,07
24	18/11/2015	4.088,33	325,66	305,12	20,54
25	18/12/2015	3.783,22	325,66	306,65	19,01
26	18/01/2016	3.476,57	325,66	308,19	17,47
27	18/02/2016	3.168,38	325,66	309,74	15,92
28	18/03/2016	2.858,64	325,66	311,3	14,36
29	18/04/2016	2.547,34	325,66	312,86	12,8
30	18/05/2016	2.234,48	325,66	314,43	11,23
31	18/06/2016	1.920,05	325,66	316,01	9,65
32	18/07/2016	1.604,04	325,66	317,6	8,06
33	18/08/2016	1.286,44	325,66	319,2	6,46
34	18/09/2016	967,24	325,66	320,8	4,86
35	18/10/2016	646,44	325,66	322,41	3,25
36	18/11/2016	324,03	325,66	324,03	1,63

Fuente: Elaboración propia, 2013.



-Publicidad y promociones.

A pesar de que la estrategia principal de promoción estará centrada en las redes sociales, se ha presupuestado un gasto anual de 300€ en publicidad para cubrir los costes de imprimir los trípticos, folletos y carteles que estarán en el local.

-Varios.

Los gastos de mantenimiento de la página Web para un tráfico medio se estiman en 240€ anuales, según la empresa Hostival.

En cuanto al seguro de comercio, Zúrich ofrece un seguro para negocios de los sectores de restauración, bar-cafeterías, tiendas, comercios, locales, alimentación, textil, peluquerías, oficinas, etc. Las coberturas que ofrece son:

- Incendio y Complementarias.
- Daños por agua y por fenómenos atmosféricos.
- Daños eléctricos.
- Daños ocasionados por actos vandálicos.
- Desperfectos por robos ocasionados.
- Defensa jurídica.
- Etc.

En resumen, los gastos fijos previstos durante los tres primeros años son los siguientes:

Tabla 16. Gastos fijos anuales para los tres primeros años.

GASTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PERSONAL	61.600 €	62.585€	63.586€
SEG.SOCIAL	14.537€	14.770€	15.006€
SUMINISTROS	3.600€	3.648€	3.696€
ALQUILER	5.400€	5.400€	6.000€
PUBLICIDAD	300€	300€	300€
MANT. WEB	240€	240€	240€
SEGUROS	575€	620€	620€
Total	86.252€	87.563€	89.448€

Fuente: Elaboración propia, 2013.

-Amortizaciones.

Las amortizaciones que se permiten las empresas de reducida dimensión son libres bajo ciertas condiciones, pero únicamente a efectos fiscales. A efectos de la cuenta de resultados, las amortizaciones de los activos se realizarán con el método lineal, amortizando el máximo posible al principio, siempre de acuerdo con los coeficientes de la Agencia Tributaria, que son los que mostramos a continuación, en la tabla:

**Tabla 17.** Coeficientes de amortización de inmovilizado.

AGRUPACIÓN	AMORTIZACIÓN
ELEMENTO	COEFICIENTE MÁXIMO
Utillaje	30%
Mobiliario	10%
Elementos de transporte	10%
Equipos para procesos de información	25%
Sistemas y programas informáticos	33%

Fuente: Elaboración propia, 2013.

En la tabla que se muestra a continuación, se incluyen las amortizaciones que se emplearán para los 3 primeros años:

Tabla 18. Amortizaciones inmovilizado material.

ELEMENTO	Coef. Anual Amort.
Utillaje	210€
Mobiliario	400€
Equipos procesos de información	750€
Sistemas y programas informáticos	990€
Total	2.350€

Fuente: Elaboración propia, 2013.



-Gastos de apertura.

Para iniciar la actividad de la empresa, se debe incurrir en ciertos gastos iniciales, como los de notaría, consultas a expertos y realización de las obras de adecuación del local, los cuales mostramos en la siguiente tabla:

Tabla 19. Previsión de gastos de apertura.

CONCEPTO	IMPORTE
Gastos notaría y constitución	400€
Servicios inmobiliaria	375€
Reforma y adecuación del local	1.000€
Total gastos iniciales	1.775€

Fuente: Elaboración propia, 2013.

El total de estos gastos se incluye en el epígrafe de Otros resultados en el primer año de la cuenta de resultados.

Los gastos por registro de la marca Vacalicias S.L no se han incluido puesto que se consideran una inversión para la empresa. Durante los primeros años, el coste de registrar la marca estará en el epígrafe inmovilizado intangible del activo. Tampoco se incluye la compra de inmovilizado, ya que también es una inversión para la empresa.

Con todos estos datos, la cuenta de resultados previsional para los tres primeros años en un escenario moderado es la siguiente:

**Tabla 20.** Cuenta de resultados previsional.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1. Importe neto de la cifra de negocios:	92.600 €	94.452 €	96.341 €
2. Aprovisionamientos	-3.780 €	-3.840 €	-3.901 €
a) Consumo de materias primas y otros materiales	-3.780 €	-3.840 €	-3.901 €
3. Gastos de personal	-76.137 €	-77.355 €	-78.592 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	-61.600 €	-62.585 €	-63.586 €
b) Cargas sociales	-14.537 €	-14.770 €	-15.006 €
4. Otros gastos de explotación	-10.115 €	-10.208 €	-10.856 €
a) Alquileres	-5.400 €	-5.400 €	-6.000 €
b) Suministros	-3.600 €	-3.648 €	-3.696 €
c) Publicidad	-300 €	-300 €	-300 €
d) Mantenimiento web	-240 €	-240 €	-240 €
e) Seguros	-575 €	-620 €	-620 €
5. Amortización del inmovilizado	-2.350 €	-2.350 €	-2.350 €
6. Otros resultados	-1.775 €		
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-1.557 €	699 €	642 €
7. Gastos financieros:	-54 €	-537 €	-328 €
a) Por deudas con entidades de crédito	-54 €	-537 €	-328 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-54 €	-537 €	-328 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-1.611 €	162 €	314 €
8. Impuestos sobre beneficios	-483 €	49 €	94 €
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-1.128 €	114 €	220 €

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Para elaborar la cuenta de pérdidas y ganancias se ha utilizado un formato abreviado de la plantilla oficial del último Plan General Contable.

Como se puede observar, la empresa presenta pérdidas durante el primer año y ganancias el segundo y tercer año. Como hemos comentado anteriormente, este tipo de servicios está en auge actualmente, por lo que confiamos en ir ganando cada vez más clientes.

7.3 Análisis de los ratios.

Como hemos estudiado a lo largo de la carrera en varias asignaturas, como Contabilidad Analítica o Contabilidad General y Analítica, existen cientos de ratios técnicos y financieros para examinar el estado de una empresa.

Para este trabajo, al tratarse de una empresa de reducida dimensión y al hablar de previsiones y no datos reales para los primeros tres años de funcionamiento del proyecto, se ha decidido estudiar únicamente algunos ratios de liquidez y endeudamiento, así como el fondo de maniobra.

No cabe realizar análisis de ratios de rentabilidad puesto que, como se ha visto, durante los 3 primeros años el proyecto aún presenta pérdidas anuales.

-Ratios de liquidez.

Los ratios de liquidez permiten hacer un diagnóstico de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Se considera un ratio correcto si los valores se encuentran en el intervalo de [1,5-2]. Además, los ratios de tesorería y disponible tienen un valor medio óptimo aproximado entre 0,2 y 0,3.

**Tabla 21.** Ratios de liquidez.

RATIO	2014	2015	2016
Liquidez	3,25	3,74	3,56
Tesorería	3,25	3,74	3,56
Disponible	3,25	3,74	3,56

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Nuestra empresa presenta un ratio de liquidez superior a 2 lo que representa que la empresa es ociosa. Esto es debido a que hemos pedido un préstamo para financiar nuestra inversión de 10.700 € y además contamos con 10.000 € en tesorería. Es por esta misma razón por lo que los ratios de tesorería y disponible superan el valor máximo establecido.

-Fondo de maniobra.

El fondo de maniobra es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Esto nos da una idea de la parte total del activo corriente que está siendo financiada con fondos propios y no con deuda. No existe un valor óptimo para el fondo de maniobra, pero es recomendable que este permanezca siempre positivo. En resumen, la situación ideal es que el activo corriente debe ser siempre superior al pasivo corriente, de manera que haya suficiente activo para poder hacer frente a las deudas a corto plazo de la empresa.

**Tabla 22.** Fondo de maniobra.

	2014	2015	2016
FONDO MANIOBRA	7.579,30	9.813,21	8.906,68

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Al calcularlo observamos que éste es positivo y superior al Pasivo Corriente en los dos primeros años, lo que nos indica que estamos en una situación de ociosidad, es decir, que los activos de la empresa a priori son rentables. Este FM positivo, se debe principalmente al efectivo.

-Ratios de endeudamiento.

Los ratios de endeudamiento son útiles para analizar la cantidad y calidad de la deuda de la empresa. Para analizar la situación de endeudamiento se han calculado los siguientes ratios:

Tabla 23. Ratios de endeudamiento.

	2014	2015	2016
ENDEUDAMIENTO	0,54	0,36	0,22
AUTONOMÍA	0,85	1,75	3,61
SOLVENCIA	1,85	2,75	4,61

Fuente: Elaboración propia, 2013.



Como se puede observar en la tabla, en el año 2014 la empresa tiene un nivel de endeudamiento correcto pues el valor es 0,54 que se encuentra entre los rangos 0,4 y 0,6. Además, tenemos la autonomía suficiente puesto que nos encontramos con un valor entre el 0,7 y 1,5. Se trata de una empresa muy solvente pues superamos el valor óptimo de solvencia que es 1.

El ratio de endeudamiento disminuye ya que cada año la empresa va satisfaciendo la deuda contraída. Además, cada año mejoramos nuestra autonomía puesto que nuestro patrimonio va superando a nuestro pasivo y por tanto somos más solventes.

7.4 Análisis de la inversión VAN-TIR.

Una inversión se trata de una renuncia a algo actual y cierto con la esperanza de obtener un rendimiento futuro e incierto del bien invertido. Generalmente son recursos financieros a los que se renuncia y los que se espera obtener.

Como hemos visto durante la carrera, el VAN es la suma de todos los flujos netos de caja actualizados al momento inicial a una tasa de descuento apropiada para el proyecto. Es, por tanto, una medida de la rentabilidad neta y si es positivo, significa que el proyecto permite recuperar la inversión inicial y generar un beneficio neto.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno o TIR es una medida de la rentabilidad bruta anual por unidad monetaria invertida en el proyecto.

Como se ha dicho, el primer paso para calcular ambos valores es conocer los movimientos de la tesorería, es decir, los flujos netos de caja. Al tratarse de un comercio al por menor, los pagos y cobros coincidirán prácticamente al 100% con los ingresos y gastos, con las diferencias de:

- Pago del principal del préstamo.
- Amortizaciones.

Necesitará conocerse también el desembolso inicial, que será la suma de toda la compra de inmovilizado, gastos de apertura y de adecuación del local.

Todos estos gastos se han especificado en apartados anteriores, y la suma se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 24. Desembolso inicial.

DESEMBOLSO INICIAL	IMPORTE
Compra inmovilizado	7.100 €
Gastos de apertura	1.775 €
Total	8.875 €

En resumen, los flujos de caja quedan de la siguiente manera:

Tabla 25. Previsión flujos de caja 10 años.

PERIODO	COBROS	PAGOS	FLUJO DE CAJA	ACUMULADO
0		8.875	-8.875	-8.875
1	92.600	90.032	2.568	-6.307
2	94.452	91.403	3.049	-3.258
3	96.341	93.349	2.992	-266
4	100.195	94.843	5.352	5.086
5	104.202	96.360	7.842	12.928
6	108.371	97.902	10.469	23.397
7	112.705	99.468	13.237	36.634
8	117.214	101.060	16.154	52.788
9	121.902	102.677	19.225	72.013
10	126.778	104.320	22.459	94.472

Fuente: Elaboración propia, 2013.



Los flujos de caja se han calculado hasta el período 10, momento en el que ya se han devuelto los préstamos solicitados y el incremento de las ventas es sostenido del 3% anual. Por otro lado, la inversión no se recupera hasta el año 4.

Al tratarse de un proyecto a largo plazo y utilizarse los fondos del préstamo durante 3 años, el coste de capital será el coste de oportunidad para los socios.

Se ha tomado como referencia la rentabilidad media del IBEX 35 durante los últimos 5 años, siendo ésta del 6,53%, según Invertia.com.

La fórmula que utilizaremos para calcular el valor neto de la inversión es:

$$VAN = -D + \sum_{j=i}^n \frac{F_j}{(1+k)^j}$$

El resultado es 56.782 € por lo que la inversión es viable y rentable. La Tasa Interna de Retorno para estos valores es del 20,1%.





Capítulo 8.

CONCLUSIONES





8. CONCLUSIONES.

La elaboración de este Trabajo Final de Carrera ha supuesto una grata experiencia personal, a pesar del esfuerzo que ha requerido. Me ha permitido conocer y valorar el proceso de creación de una empresa.

Asimismo, a lo largo del trabajo he podido conocer profundamente cómo funciona este sector que tanto llama mi atención, y los factores que se han de tener en cuenta.

Las principales conclusiones, a nivel general, a las que se ha llegado encada una de las partes son:

Primera: Destacar que aunque Galicia nunca ha sido una gran potencia turística se encuentra actualmente en un proceso de renovación por lograr diferenciarse del resto de Comunidades Autónomas.

Segunda: Se corrobora el crecimiento del sector en esta Comunidad ya que los extranjeros cada vez se sienten más atraídos por el paisaje y los destinos rurales.

Tercera: Cabe acentuar también, que gracias a las nuevas tecnologías, internet el medio más utilizado para darnos a conocer y ponernos en contacto con nuestros clientes.

Cuarta: Destacar los efectos de la actual crisis, la cual nos lleva a un período de recesión.

Quinta: Se detecta como amenaza que la situación que vivimos ha afectado al turismo del país ya que la mayoría de los españoles han tenido que disminuir sus vacaciones o disminuir el presupuesto destinado a estas.



Sexta: En cuanto a las debilidades, no disponemos de muchos recursos económicos y tenemos poca experiencia en este campo por lo que no conocemos bien a las empresas que nos puedan ofrecer los servicios que necesitamos.

Séptima: Es importante mencionar que la empresa luchará por la mejora permanente de sus servicios, satisfacer las necesidades de sus clientes, crear valor para los socios y brindar un excelente servicio al cliente.

Octava: Realizaremos toda clase de acciones promocionales (página Web, anunciarse en Facebook, packs promocionales...) para darnos a conocer en el mercado, principalmente en las redes sociales como consecuencia de la relevancia que están adquiriendo actualmente.

Novena: La empresa contará con acuerdos con sus principales proveedores garantizando, de este modo, precios competitivos y la calidad del servicio.

Décima: La dificultad de estandarizar el número de servicios que se realizan durante un mes supone un problema a la hora de prever los resultados de la empresa en un futuro.

Décimo primera: A partir de la información recopilada, concluimos que es interesante apostar dinero en la creación de esta empresa. Durante el primer año la empresa presenta pérdidas pero muy insignificantes y los dos años siguientes presenta beneficios. Esto es debido a que no ha supuesto una gran inversión la creación de la empresa y además hemos pedido un crédito al banco para los tres primeros años. La inversión se recupera a partir del año cuarto. Esto nos lleva a pensar que la empresa tendrá un futuro favorable y que seguirá siendo rentable a largo plazo.





BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

Andrews, K.R. (1993): “El concepto de estrategia corporativa”, en Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1993): *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Andrews, K.R. (1997): *El concepto de estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona.

Ansoff, H.I. (1976): *La estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona.

Ansoff, H.I. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto, Bilbao.

Arthur A. Thompson JR y A.J. Strickland, Dirección y administración estratégicas, Año 1997

Bueno, E.(1993): *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, Pirámide, Madrid.

Churruca, E., Barrutia, J. y Landeta, J. (1995): “Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica”, *Harvard-Deusto Business Review*

Cuervo García, A. (1995): “La Dirección Estratégica de la empresa”, en Cuervo García, A. *et al.* (1995): *Dirección de empresas de los noventa*. Civitas, Madrid.

Cuervo García, A. *et al.* (1994): *Introducción a la administración de empresas*, Civitas, Madrid.



- Grant, R.M. (1996): *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, Cambridge.
- Grima, J.D. y Tena, J. (1994): *Análisis y formulación de estrategia empresarial*, Hispano Europea S.A., Barcelona.
- Hall, R. (1992): “The strategic analysis of intangible resources”, *Strategic Management Journal*
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1990): “El propósito estratégico”, *Harvard-Deusto Business Review*
- James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert JR, *Administración*, Pearson educación, Año 1996
- Madu, C.N. y Kuri, C. (1993): “Introducing Strategic Quality Management”, *Long Range Planning*
- María Iborra, Ángels Dasí, Consuelo Dolz y Carmen Ferrer, *Fundamentos de dirección de empresas*, Thompson, Año 2007
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1998): “Implicaciones organizativas de la Dirección Estratégica”, *Alta Dirección*
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1996): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- Omachonu, V.K. y Ross, J.E. (1994): *Principles of Total Quality*, St. Lucie Press, Florida.
- Padrón, V. (1996): “Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la Calidad Total”, *Esic Market*
- Pekar Jr., P. y Abraham, S. (1995): “Is Strategic Management Living Up to Its Promise?”, *Long Range Planning*



Pettigrew, A.M. (1990): “Longitudinal field research on change: theory and practice”, *Organization Science*

Porter, L.J. y Parker, A.J. (1993): “Total quality management — the critical success factors”, *Total Quality Management*,

Pumpin, C. (1982): *Dirección Estratégica de la empresa*, Ediciones ESIC, Madrid.

Pumpin, C. y García Echevarría, S. (1993): *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*, Díaz de Santos, Madrid.

Robert H. Frank (2005): “Microeconomía y conducta”, en Aravaca (Madrid).

Salvador Miquel, Alejandro Mollá y J. Enrique Bigné (1994) “Introducción al Marketing”, en Aravaca (Madrid).

Stephen P. y Mary Coulter, *Administración*, Pearson educación, Año 2000

Waalewijn, P. y Segaar, P. (1993): “Strategic Management: the Key to Profitability in Small Companies”, *Long Range Planning*.





ANEXOS



ANEXOS

Escenario optimista.

Tabla 26. Activo del Balance Previsional, escenario optimista.

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	8.350,00	6.000,00	3.650,00
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE.	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Aplicaciones informáticas	3.000,00	3.000,00	3.000,00
II. INMOVILIZADO MATERIAL.	5.350,00	3.000,00	650,00
Uillaje	700,00	700,00	700,00
Mobiliario	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Equipos para proceso de información	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Amortización acumulada inmov. Material	-2.350,00	-4.700,00	-7.050,00
ACTIVO CORRIENTE	10.950,56	14.689,88	16.350,15
II. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES.	10.950,56	14.689,88	16.350,15
Tesorería	10.950,56	13.393,48	12.383,25
TOTAL ACTIVO	19.300,56	20.689,88	20.000,15

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 27.** Pasivo del Balance Previsional, escenario optimista.

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PATRIMONIO NETO	8.872,46	13.633,04	16.523,58
FONDOS PROPIOS			
I.CAPITAL.	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Capital escriturado	10.000,00	10.000,00	10.000,00
II. RESERVAS.	0,00	2.223,00	3.633,04
Legal y estatutaria		2.223,00	3.633,04
III. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES.			
IV.RESULTADOS DEL EJERCICIO.	-1.127,54	1.410,04	2.890,55
PASIVO NO CORRIENTE	7.056,84	3.476,57	0,00
I.DEUDAS A LARGO PLAZO.	7.056,84	3.476,57	0,00
Deudas con Entidades de Crédito.	7.056,84	3.476,57	0,00
PASIVO CORRIENTE	3.371,26	3.580,27	3.476,57
II. DEUDAS A CORTO PLAZO.	3.371,26	3.580,27	3.476,57
Deudas con Entidades de Crédito.	3.371,26	3.580,27	3.476,57
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	19.300,56	20.689,88	20.000,15

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 28. Cuenta de resultados previsional, escenario optimista.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1. Importe neto de la cifra de negocios:	92.600 €	96.304 €	100.156 €
2. Aprovisionamientos	-3.780 €	-3.840 €	-3.901 €
a) Consumo de materias primas y otros materiales	-3.780 €	-3.840 €	-3.901 €
3. Gastos de personal	-76.137 €	-77.355 €	-78.592 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	-61.600 €	-62.585 €	-63.586 €
b) Cargas sociales	-14.537 €	-14.770 €	-15.006 €
4. Otros gastos de explotación	-10.115 €	-10.208 €	-10.856 €
a) Alquileres	-5.400 €	-5.400 €	-6.000 €
b) Suministros	-3.600 €	-3.648 €	-3.696 €
c) Publicidad	-300 €	-300 €	-300 €
d) Mantenimiento web	-240 €	-240 €	-240 €
e) Seguros	-575 €	-620 €	-620 €
5. Amortización del inmovilizado	-2.350 €	-2.350 €	-2.350 €
6. Otros resultados	-1.775 €		
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-1.557 €	2.551 €	4.457 €
7. Gastos financieros:	-54 €	-537 €	-328 €
a) Por deudas con entidades de crédito	-54 €	-537 €	-328 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-54 €	-537 €	-328 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-1.611 €	2.014 €	4.129 €
8. Impuestos sobre beneficios	-483 €	604 €	1.239 €
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-1.128 €	1.410 €	2.891 €

Fuente: Elaboración propia, 2013.



Escenario pesimista.

Tabla 29. Activo del Balance Previsional, escenario pesimista.

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	8.350,00	6.000,00	3.650,00
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE.	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Aplicaciones informáticas	3.000,00	3.000,00	3.000,00
II. INMOVILIZADO MATERIAL.	5.350,00	3.000,00	650,00
Uillaje	700,00	700,00	700,00
Mobiliario	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Equipos para proceso de información	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Amortización acumulada inmov. Material	-2.350,00	-4.700,00	-7.050,00
ACTIVO CORRIENTE	10.950,56	13.069,38	11.399,75
II. EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES.	10.950,56	13.069,38	11.399,75
Tesorería	10.950,56	13.393,48	12.383,25
TOTAL ACTIVO	19.300,56	19.069,38	15.049,75

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 30.** Pasivo del Balance Previsional, escenario pesimista.

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PATRIMONIO NETO	8.872,46	12.012,54	11.573,18
FONDOS PROPIOS			
I.CAPITAL.	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Capital escriturado	10.000,00	10.000,00	10.000,00
II. RESERVAS.	0,00	2.223,00	2.012,54
Legal y estatutaria		2.223,00	2.012,54
III. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES.			
IV.RESULTADOS DEL EJERCICIO.	-1.127,54	-210,46	-439,36
PASIVO NO CORRIENTE	7.056,84	3.476,57	0,00
I.DEUDAS A LARGO PLAZO.	7.056,84	3.476,57	0,00
Deudas con Entidades de Crédito.	7.056,84	3.476,57	0,00
PASIVO CORRIENTE	3.371,26	3.580,27	3.476,57
II. DEUDAS A CORTO PLAZO.	3.371,26	3.580,27	3.476,57
Deudas con Entidades de Crédito.	3.371,26	3.580,27	3.476,57
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	19.300,56	19.069,38	15.049,75

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 31. Cuenta de resultados previsional, escenario pesimista.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1. Importe neto de la cifra de negocios:	92.600 €	93.989 €	95.399 €
2. Aprovisionamientos	-3.780 €	-3.840 €	-3.901 €
a) Consumo de materias primas y otros materiales	-3.780 €	-3.840 €	-3.901 €
3. Gastos de personal	-76.137 €	-77.355 €	-78.592 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	-61.600 €	-62.585 €	-63.586 €
b) Cargas sociales	-14.537 €	-14.770 €	-15.006 €
4. Otros gastos de explotación	-10.115 €	-10.208 €	-10.856 €
a) Alquileres	-5.400 €	-5.400 €	-6.000 €
b) Suministros	-3.600 €	-3.648 €	-3.696 €
c) Publicidad	-300 €	-300 €	-300 €
d) Mantenimiento web	-240 €	-240 €	-240 €
e) Seguros	-575 €	-620 €	-620 €
5. Amortización del inmovilizado	-2.350 €	-2.350 €	-2.350 €
6. Otros resultados	-1.775 €		
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-1.557 €	236 €	-300 €
7. Gastos financieros:	-54 €	-537 €	-328 €
a) Por deudas con entidades de crédito	-54 €	-537 €	-328 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-54 €	-537 €	-328 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-1.611 €	-301 €	-628 €
8. Impuestos sobre beneficios	-483 €	-90 €	-188 €
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-1.128 €	-210 €	-439 €

Fuente: Elaboración propia, 2013.

