



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA

**PLAN DE NEGOCIO PARA
CREACIÓN Y DESARROLLO DE UN
ALBERGUE JUVENIL EN LA
CIUDAD DE VALENCIA**

Realizado por: Miguel Bonora Bonilla

Dirigido por: Aurelio Herrero Blasco

Julio de 2017

Dedicado:

A mi familia, y en especial a mis padres y hermana, por su apoyo y buenos consejos.

A Amparo, por ayudarme a llegar hasta aquí.

A Aurelio Herrero por su ayuda y dedicación dirigiendo este TFC.

Muchas gracias a todos

ÍNDICE GENERAL:

1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Resumen / Abstract.....	11
1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas.....	13
1.3 Objetivos.....	15
1.4 Metodología.....	16
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....	19
2.1 Introducción.....	19
2.2 Motivación y justificación del TFC.....	19
2.3 Aproximación al sector.....	21
2.4 Epílogo.....	28
3. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	33
3.1 Introducción.....	33
3.2 Análisis Macroentorno.....	33
3.3 Análisis Microentorno.....	41
3.4 Análisis DAFO.....	49
3.5 Epílogo.....	50
4. OPERACIONES Y PROCESOS.....	55
4.1 Introducción.....	55
4.2 Localización.....	55
4.3 Distribución en planta.....	58
4.4 Análisis de los procesos.....	60
4.5 Epílogo.....	63
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	67
5.1 Introducción.....	67
5.2 Misión, visión, valores y objetivos.....	67
5.3 Análisis forma jurídico/ fiscal elegida.....	71
5.4 Análisis de los puestos de trabajo.....	72
5.5 Organigrama.....	77
5.6 Epílogo.....	78

6. PLAN DE MARKETING.....	83
6.1 Introducción.....	83
6.2 Segmentación y Público Objetivo.....	84
6.3 Análisis del Marketing Mix.....	86
6.4 Servicio ampliado o mejoras del servicio.....	102
6.5 Epílogo.....	105
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	109
7.1 Introducción.....	109
7.2 Plan de inversión.....	110
7.3 Plan de financiación.....	112
7.4 Previsión de ingresos y gastos.....	114
7.5 Balances previsionales.....	123
7.6 Análisis de la cuenta de resultados.....	126
7.7 Análisis de ratios.....	129
7.8 Recuperación de la inversión: VAN; TIR.....	133
7.9 Epílogo.....	136
8. CONCLUSIONES.....	139
BIBLIOGRAFIA.....	144
ANEXOS.....	149
ANEXO A: ESCENARIO OPTIMISTA.....	150
ANEXO B: ESCENARIO PESIMISTA.....	153

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1. Turistas anuales por país en 2015 y variación respecto 2014.....	21
Tabla 2. PIB a precios de mercado.....	37
Tabla 3. Análisis DAFO de nuestro negocio.....	50
Tabla 4. Precios del servicio de habitaciones.....	95
Tabla 5. Fechas de temporada alta.....	95
Tabla 6. Precios de las distintas excursiones y actividades.....	96
Tabla 7. Palabras clave elegidas para Google Adwords.....	99
Tabla 8. Inversión inicial del albergue juvenil.....	112
Tabla 9. Condiciones del préstamo.....	113
Tabla 10. Cuadro de amortización del préstamo.....	114
Tabla 11. Ocupación estimada en escenario realista.....	116
Tabla 12. Ocupación y precio por habitación escenario optimista.....	116
Tabla 13. Pernoctaciones máximas al día por tipo de habitación.....	117
Tabla 14. Ingresos estimados por servicio alojamiento año.....	117
Tabla 15. Ingresos totales estimados por servicio de alojamiento.....	117
Tabla 16. Ingresos totales estimados por servicio de actividades.....	119
Tabla 17. Ingresos totales estimados por servicio de actividades.....	120
Tabla 18. Amortizaciones de cada tipo de inversión y total anual.....	121
Tabla 19. Total gastos fijos en el año 1 para escenario realista.....	121
Tabla 20. Gastos de personal en el año 1 para escenario realista.....	122
Tabla 21. Total gastos variables en el año 1 para escenario realista.....	123
Tabla 22. Balance de situación de los 3 primeros ejercicios, escenario realista.....	124
Tabla 23 Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los 3 primeros ejercicios, escenario realista.....	126
Tabla 24. Previsión flujos de caja para los 20 primeros ejercicios del proyecto.....	135
Tabla 25. Previsión de ingresos escenario optimista.....	150
Tabla 26. Previsión de gastos escenario optimista.....	150
Tabla 27. Cuenta P y G de los 3 primeros ejercicios, escenario optimista.....	151
Tabla 28. Balance de situación de los 3 primeros ejercicios, escenario optimista.....	152
Tabla 29. Previsión de ingresos escenario pesimista.....	153
Tabla 30. Previsión de costes escenario pesimista.....	153
Tabla 31. Cuenta P y G de los 3 primeros ejercicios, escenario pesimista.....	154
Tabla 32. Balance de situación de los 3 primeros ejercicios, escenario pesimista.....	155

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1. Procedencia del turista en España.....	22
Gráfico 2. Comparación PIB turístico – PIB España.....	23
Gráfico 3. Comparación PIB por Comunidad Autónoma.....	24
Gráfico 4. Pernoctaciones y nº de visitantes en la ciudad de Valencia 2010-2015.....	25
Gráfico 5. Procedencia de los visitantes en la ciudad de Valencia en 2015.....	26
Gráfico 6. Estacionalidad de los visitantes en la ciudad de Valencia en 2015.....	27
Gráfico 7. Oferta hotelera en la ciudad de Valencia en 2015.....	27
Gráfico 8. Impacto económico del turismo en la ciudad de Valencia en 2015.....	28
Gráfico 9. Comparación de la tasa del crecimiento del PIB.....	38
Gráfico 10. Evolución tasa de desempleo en España.....	38
Gráfico 11. Tasa de desempleo por países UE.....	39

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES:

Ilustración 1. Factores del análisis Pestel.....	34
Ilustración 2: Cinco fuerzas de Porter.....	42
Ilustración 3. Habitación Russafa Youth Hostel.....	44
Ilustración.4. Exterior del Home Youth Hostel.....	45
Ilustración 5. Exterior del Purple Nest Hostel.....	46
Ilustración 6. Análisis DAFO.....	49
Ilustración 7. Localización del albergue juvenil.....	57
Ilustración 8. Distribución de la 1ª planta en 2D.....	59
Ilustración 9. Distribución de la 2ª planta en 2D.....	60
Ilustración 10. Organigrama del albergue juvenil Sun&Fun Hostel.....	78
Ilustración 11. Marketing Mix.....	84
Ilustración 12. Mapa carril bici de Valencia.....	90
Ilustración 13. Herramientas de comunicación.....	97
Ilustración 14. Canal directo de distribución.....	102
Ilustración 15. Flor de Lovelock.....	103

Capítulo 1:

Introducción

1.1. RESUMEN / ABSTRACT

El presente documento es un trabajo final de carrera en el que se desarrolla un proyecto para la creación de un albergue juvenil en la ciudad de Valencia, con el propósito de ofrecer una alternativa económica y valiosa a los turistas que visiten la ciudad. El objetivo final es determinar la viabilidad de llevar a cabo el proyecto.

Para hacerlo se ha estudiado la coyuntura actual, así como los principales factores del entorno, poniendo especial atención a los aspectos económicos y sociales que envuelven el proyecto, así como a las directrices de los organismos de gobierno, a nivel de España y Europa, que tratan estas cuestiones y que apuntan a una situación positiva y beneficiosa para este sector.

En base a estos factores, se han determinado las estrategias más adecuadas, desde el punto de vista operativo, organizativo y de marketing, para poner en marcha esta empresa.

Ayudados del análisis financiero y basándonos en estimaciones realistas, hemos podido determinar que el proyecto es viable económicamente, y que por tanto se puede llevar a cabo.

A parte de la cuestión económica, del análisis del entorno hemos extraído, por un lado, que las nuevas actitudes y preferencias de la sociedad van en la línea con lo que ofrece nuestro proyecto: alojamiento económico y funcional, buena atención al público, y oferta de actividades complementarias.

Por el otro, hemos comprobado que pese a la difícil situación económica que se está viviendo, viajar es una actividad que se sigue demandando y que, según indican estudios a este respecto, se demandará en igual o mayor medida en el futuro.

Por todo esto concluimos que el presente trabajo es susceptible de convertirse en un proyecto empresarial rentable para quién lo ponga en marcha y capaz de proporcionar una buena experiencia para los viajeros que se hospeden en sus destinos turísticos, los

negocios y actividades relacionados con la hostelería, y en general, el conjunto de la sociedad.

Palabras clave: Trabajo Final de Carrera, Plan de empresa, Albergue Juvenil, Turismo, Hostelería, Valencia.

This document is a final thesis on a project for the creation of a Youth Hostel in Valencia City, with the aim of offering a valuable and economic alternative to the tourists visiting the city. The ultimate goal is to determine the feasibility of carrying out the project.

To do this we have studied the current situation and the main factors of the environment, with special attention to economic and social aspects involved in the project as well as the guidelines of government agencies at the level of Spain and Europe, dealing these issues and suggest a positive and beneficial situation for the sector.

Based on these factors, we have determined the most appropriate strategies from the operational, organizational and marketing point of view, to start the project.

Aided financial analysis and based on realistic estimates, we can determine that the project is economically viable, and therefore can be carried out.

A part of the economic issue, the analysis of the environment we extracted, on one hand, which new attitudes and preferences of society are in line with what is proposed in our project: economic and functional accommodation, good customer service, and offer of complementary activities.

On the other hand, we found that despite the difficult economic situation we are living, traveling is an activity that remains demanded and, as indicated by studies in this direction, will be in the same way or more demanded in the future.

For all this we conclude that the present work is likely to become profitable for whom switch it on and capable of providing benefits to travelers that will stay on their touristic destination, the business and activities related with the hotel industry, and overall, the whole society.

Keywords: Final Project, Business Plan, Youth Hostel, Tourism, Hotel Industry, Valencia.

1.2. OBJETO DEL PFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

CAPÍTULO DEL TFC		2. ANTECEDENTES (SIT. ACTUAL)
Asignaturas relacionadas		Economía española y regional Economía española y mundial Introducción a los sectores empresariales Macroeconomía
Breve justificación		Estas asignaturas ofrecen herramientas necesarias para hacer un análisis de las principales y más significativas características del sector en el que se enmarca el nuevo negocio.

CAPÍTULO DEL TFC		3. ANÁLISIS DEL MERCADO
Asignaturas relacionadas		Dirección comercial Dirección estratégica y política de las empresas Economía de la empresa I
Breve justificación		Los conceptos de estas asignaturas permiten desarrollar un estudio de la coyuntura económica en general y la identificación de capacidades y fuerzas clave de la competencia y del resto de agentes que pueden interaccionar con la nueva empresa.

CAPÍTULO DEL TFC		4. OPERACIONES Y PROCESOS
Asignaturas relacionadas	Dirección de producción y logística Gestión de calidad	
Breve justificación	Los conceptos e indicadores aprendidos en estas asignaturas permitirán describir y optimizar el proceso productivo, la gestión de existencias y de logística y plantear controles de calidad de las operaciones.	

CAPÍTULO DEL TFC		5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	Dirección de Recursos Humanos Derecho de la empresa Sistemas integrados de información para la gestión Economía de la empresa I	
Breve justificación	Nos permitirá describir las tareas y responsabilidades de cada componente de la organización y buscar la estructura organizativa que logre el máximo rendimiento del factor humano. Se citarán los pasos legales oportunos para la creación de la empresa y elegiremos la forma jurídica que se considere más adecuada para el proyecto elegido.	

CAPÍTULO DEL TFC		6. PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	Dirección comercial Economía de la empresa I Marketing en empresas de servicios	
Breve justificación	Los conocimientos aprendidos en estas asignaturas nos servirán para desarrollar un plan comercial y de marketing que atienda a las variables clásicas, así como un estudio del potencial mercado y el establecimiento de controles comerciales.	

CAPÍTULO DEL TFC		7. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	Dirección financiera Contabilidad financiera Economía de la empresa II Contabilidad general y analítica	
Breve justificación	Lo aprendido en estas asignaturas servirá para realizar un análisis de la viabilidad económica del proyecto, así como para plantear tres posibles escenarios en los que se desarrollará la actividad. También se estudiará la financiación del proyecto.	

1.3. OBJETIVOS

Objetivo general:

- Realizar un plan de empresa para la creación y desarrollo de un albergue juvenil en la ciudad de Valencia. Plan sobre el cual extraer conclusiones sobre la viabilidad de la nueva empresa, así como su puesta en marcha.

Objetivos específicos:

- Determinación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, con la finalidad de la toma de decisiones más favorables para la empresa.
- Análisis del sector turístico y hostelero.

- Análisis de las áreas de la empresa: marketing, recursos humanos y económico-financieros.
- Realización de un estudio de viabilidad económica de la inversión.

1.4. METODOLOGÍA

Respecto a la metodología utilizada, en primer lugar destacaremos que está basado en un caso real, en el cual se ha intentado aplicar de manera práctica los conocimientos aprendidos en las asignaturas cursadas a lo largo del periodo universitario.

A continuación destacar diferentes análisis utilizados para el desarrollo del mismo. Cabe destacar el estudio del sector del turístico además de un análisis PEST para conocer todos los factores influyentes.

Otro tipo de metodología empleada en el proyecto, es la utilizada en el análisis estratégico de la empresa, mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis de la matriz DAFO para la toma de decisiones acerca de la empresa, y una matriz BCG para análisis de los diferentes servicios que ofrecerá la empresa.

A continuación, se intentará analizar la forma jurídica más conveniente para la empresa a desarrollar, además de crear un plan de marketing, con las clásicas 4 "P".

Por último con el apoyo de herramientas como el VAN y el TIR en los diferentes escenarios deberemos conocer la viabilidad económica del proyecto de inversión.

Capítulo 2:

Antecedentes y situación actual

2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo comprobaremos la difícil situación a nivel económico que atraviesa España. Además, con el fin de estudiar en profundidad la situación económica de nuestro entorno, también se analizará la coyuntura económica a nivel de la ciudad de Valencia.

Esta crisis también afecta al sector de la hostelería, dependiente en gran medida de la renta disponible de las familias, que ve como el consumo en este sector se ve afectado. Así pues, analizaremos los principales datos económicos del sector de la hostelería en general, y los de alojamiento en especial, tanto de España como de la ciudad de Valencia.

Para el análisis se tendrán en cuenta diferentes magnitudes que evidencian la situación del sector, como el turismo, número de trabajadores en el sector, o el número de establecimientos en el mismo.

2.2. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PFC

Actualmente, nos encontramos en una situación económica poco favorable en prácticamente todos los sentidos al estar sumergidos en una importante crisis a nivel mundial. Debido a esto, cada año existe un gran número de estudiantes que aun habiendo finalizado su formación y estando preparados para ocupar un puesto de trabajo acorde a sus estudios, pasan a formar parte de las largas listas del paro. Por desgracia, no es la única consecuencia negativa de esta crisis, existen otras muchas como pueden ser el cierre de empresas, un elevado número de despidos, recortes salariales, etc.

Ahora es difícil pensar que al crear una nueva empresa vaya a haber mercado, pero es el momento para que nos animemos a pelear, apostar y probar. Estamos en una situación en la que debemos aprender a buscar y a aprovechar cualquier tipo de oportunidad que se nos presente o que consideremos que podemos explotar y sacar

beneficio de ella. No debemos únicamente mirar a corto plazo, sino también tener en cuenta a largo plazo lo que puede llegar a aportarnos la oportunidad por la que hayamos decidido apostar. Por ello, nos va a resultar útil conocer el sector y el mercado, para evitar tomar decisiones incorrectas debidas a la falta de conocimiento de la situación.

Debido a todo lo anterior, la creación de un albergue juvenil en la ciudad de Valencia despierta interés en mí por varios motivos.

En primer lugar, considero que es importante que toda persona pueda disfrutar de una ciudad como Valencia, dejando en un segundo plano el coste económico que ello puede suponer. A día de hoy, no puedo modificar ni influir en las decisiones sobre el coste de los medios de transporte, o de las actividades de ocio que ofrece la ciudad. Sin embargo, sí que puedo mejorar y facilitar lo de su alrededor, que en este caso es el alojamiento y la comodidad o bienestar del turista o visitante al que albergamos.

En segundo lugar, he escogido la ciudad de Valencia porque al haber nacido en ella y vivir aquí durante toda mi vida, tengo más noción sobre sus puntos fuertes y débiles o ventajas y desventajas. En mi caso particular de joven viajero, considero que el ofrecer una nueva alternativa de alojamiento en Valencia es una buena opción, por motivos que desarrollaré más adelante.

En tercer lugar, puedo ponerme en la piel de un turista o visitante para saber las necesidades tanto básicas como “no precisas” que pueden aparecer, al haber sido huésped de varios de estos establecimientos a lo largo y ancho del globo.

Y por último, considero que disponer de un inmueble casi totalmente preparado para desarrollar nuestra actividad, es una gran oportunidad que facilita la puesta en marcha de nuestra empresa.

Por todo ello, en mi opinión, la creación de un albergue juvenil, teniendo en cuenta la situación económica general que hay en España, y por el potencial que tiene el sector turístico y hostelero en Valencia, es un mercado que puede dar mucho de sí.

2.3. APROXIMACIÓN AL SECTOR

En este apartado vamos a presentar el sector del turismo, el cual engloba al de la hostelería, al que pertenece nuestro albergue juvenil. En primer lugar presentaremos el turismo en España, y más adelante el de la Comunidad Valenciana y la ciudad de Valencia.

EL TURISMO Y LA HOSTELERÍA EN ESPAÑA

España es un país turístico con una excelente infraestructura en el sector servicios, situándose entre los tres más visitados del mundo, al que acuden anualmente millones de viajeros atraídos por sus playas y agradable clima, el abundante patrimonio artístico del país y la riqueza gastronómica, además de ser una de las naciones más ricas en patrimonio cultural del planeta debido al gran número de civilizaciones que dejaron su impronta y legado en la Península Ibérica, que lo sitúan como el primer destino mundial en turismo vacacional.

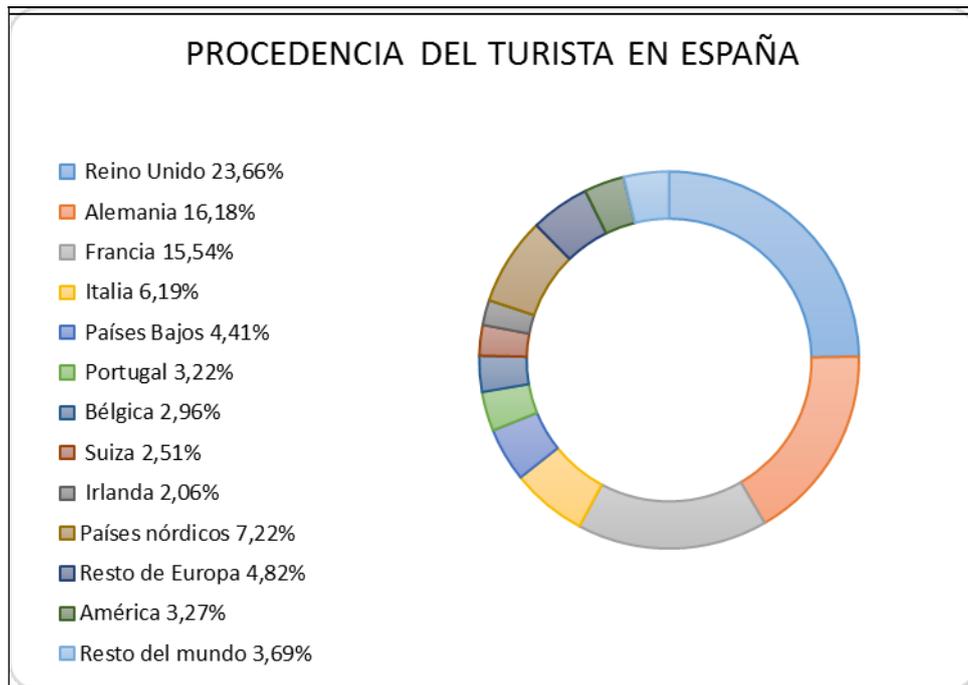
Tabla 1. Turistas anuales por país en 2015 y variación respecto 2014

Posición	País	Turistas internacionales 2015	Cambio 2014 a 2015 (%)
1	Francia	86.1 M	2.8
2	Estados Unidos	77.9 M	3.9
3	España	68.2 M	5.0
4	China	56.8 M	2.3
5	Italia	50.8 M	4.7
6	Turquía	39.3 M	-1.2
7	Alemania	34.9 M	6.0
8	Reino Unido	33.9 M	4.1
9	México	32.1 M	9.5
10	Rusia	31.6 M	6.2

Fuente: OMT, 2017

Según el informe de 2015 de la Organización Mundial del Turismo (OMT), España es el tercer país del mundo en número de turistas extranjeros, con 65 millones de turistas anuales en 2014, sólo superado por Francia y Estados Unidos. Según el informe de 2015 proporcionado por Eurostat, España fue el primer país de la Unión Europea en número de pernoctaciones logrando superar a Francia, debido a un aumento del 4,3% respecto al año anterior.

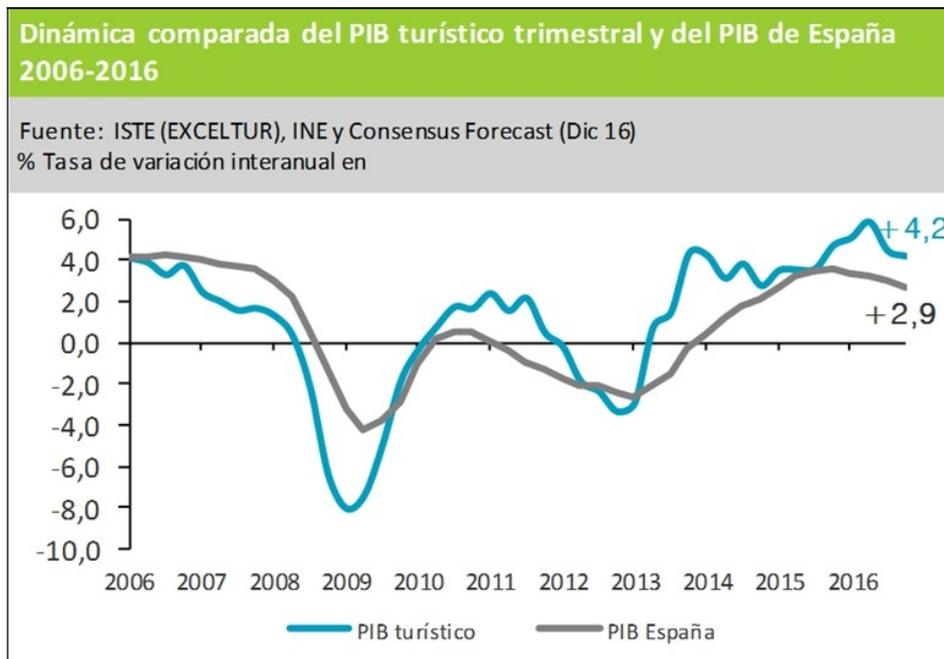
Gráfico 1. Procedencia del turista en España



Fuente: Eurostat. 2017

El impacto turístico representa alrededor del 11% del producto interior bruto del país, sustentándose parte de su economía en el sector servicios, con un inigualable desarrollo y excelencia en hostelería y transporte desde el boom turístico acontecido en la década de los 60 que se afianzó internacionalmente con la celebración en el quinto centenario del Descubrimiento de América (1992) de los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla.

Gráfico 2. Comparación PIB turístico – PIB España

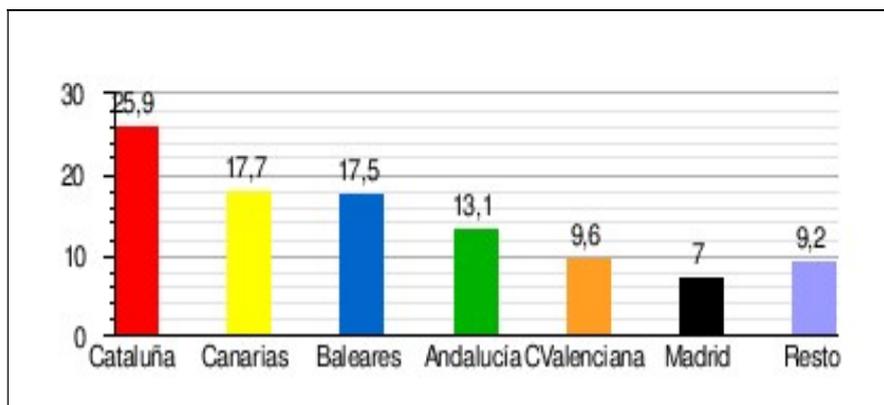


Fuente: Exceltur.org, 2017

Con respecto a los ingresos del sector turístico, España es la segunda nación del mundo, solo superada por Estados Unidos según la OMT. El principal destino turístico es Cataluña seguida por las Islas Baleares y Canarias. En el año 2015 el Foro Económico Mundial otorgó a España el primer puesto mundial en competitividad turística.

Durante varias décadas se hizo especial énfasis en la promoción del turismo de sol y playa, debido al clima bastante más cálido y soleado en comparación con otros países europeos. Las temperaturas en verano suelen variar entre los 20 y 40 grados, y muchas regiones tienen más de 300 días de sol al año, con veranos generalmente secos y calurosos. La capacidad turística en las localidades costeras proporciona un ingente número de hoteles, restaurantes y viviendas a pie de playa de las que la Costa del Sol y la Costa Valenciana son fiel exponente con Marbella, Torremolinos y Benidorm como promotores indiscutibles.

Gráfico 3. Comparación PIB por Comunidad Autónoma



Fuente: INE, 2017

El norte de España tiene un clima algo más fresco y húmedo. Muchos españoles y extranjeros se sienten atraídos por el milenar Camino de Santiago o fiestas de carácter lúdico como San Fermín. La zona norte combina turismo rural con grandes arenas que gozan de buen clima en verano y turismo de esquí en invierno. La zona norte del país presenta una singular belleza por la cercanía de montañas con abundante vegetación a zonas como la costa cantábrica, las rías de Galicia o los Picos de Europa.

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

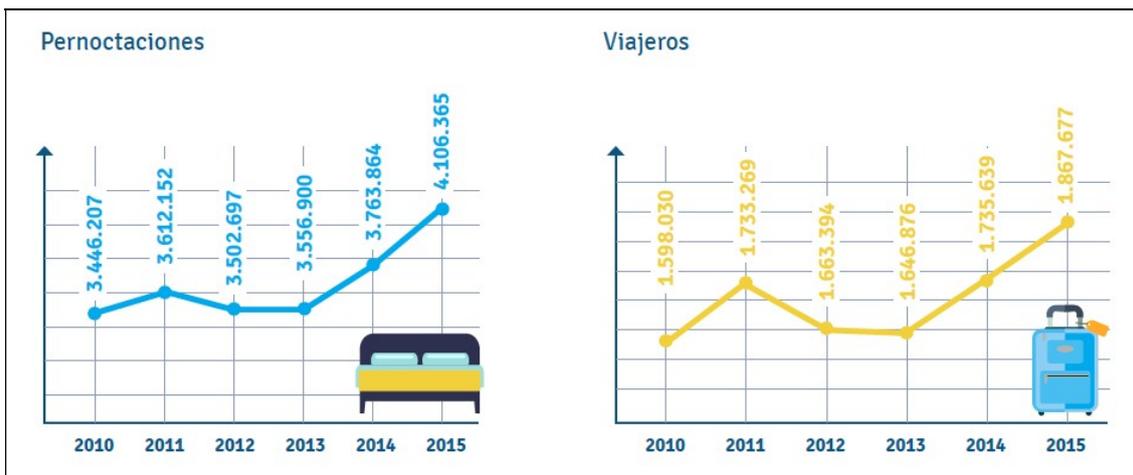
En los últimos años ha crecido el interés por el turismo cultural en España, incrementándose la afluencia de visitantes a destinos como la Mérida romana de Extremadura o históricos lugares de Castilla y León.

EL TURISMO Y LA HOSTELERÍA EN LA CIUDAD DE VALENCIA

A continuación, nos vamos a centrar en los datos que atañen a la ciudad en la que vamos a poner en marcha el albergue juvenil (Valencia), y en los datos del sector de la hostelería, al que pertenece nuestro proyecto.

Lo primero que hay que resaltar es el dato positivo del número de pernoctaciones y de viajeros que se registran en nuestra ciudad. En líneas generales, el aumento es progresivo durante los últimos 6 años en ambas categorías tal y como muestran los siguientes gráficos:

Gráfico 4. Pernoctaciones y nº de visitantes en la ciudad de Valencia 2010-2015



Fuente: Fundación Valencia Turismo + INE, 2017

En cuanto a la procedencia del turista, cabe reseñar que casi la mitad del total proviene de fuera de España, lo que pone de manifiesto la internacionalización de la ciudad de Valencia.

Si nos centramos en analizar las nacionalidades más representativas de este porcentaje de turista extranjero, observamos que el grueso está compuesto por países europeos: Italia, Reino Unido, Francia, Holanda y Alemania.

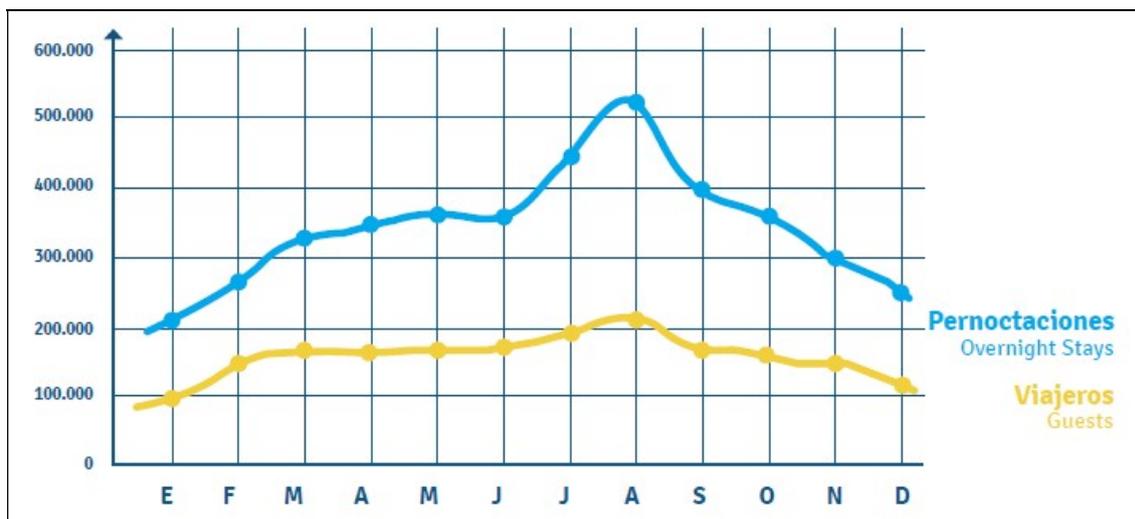
Gráfico 5. Procedencia de los visitantes en la ciudad de Valencia en 2015

	Viajeros Visitors	Pernoctaciones Overnight stays
TOTAL TOTAL	1.867.677	4.106.365
ESPAÑA SPAIN	957.745	1.731.279
EXTRANJEROS FOREIGNERS	909.932	2.375.085
EUROPA (SIN ESPAÑA) EUROPE (WITHOUT SPAIN)	665.838	1.886.057
ALEMANIA GERMANY	63.218	182.617
AUSTRIA AUSTRIA	10.326	27.682
BÉLGICA BELGIUM	33.312	105.225
DINAMARCA DENMARK	5.000	11.800
FINLANDIA FINLAND	3.760	11.278
FRANCIA FRANCE	73.743	191.122
HOLANDA HOLLAND	75.218	256.603
IRLANDA IRELAND	8.944	24.328
ITALIA ITALY	161.186	480.798
POLONIA POLAND	8.860	23.993
PORTUGAL PORTUGAL	16.379	34.347
REINO UNIDO UNITED KINGDOM	79.310	216.579
RUMANÍA ROMANIA	9.217	23.148
SUECIA SWEDEN	9.833	27.401
NORUEGA NORWAY	8.738	23.584
RUSIA RUSSIA	22.226	61.507
SUIZA SWITZERLAND	23.418	65.103
TURQUÍA TURKEY	10.246	16.295
INTERCONTINENTAL INTERCONTINENTAL	244.094	489.028
AMÉRICA AMERICA	115.512	251.150
BRASIL BRASIL	9.154	18.653
CANADÁ CANADA	9.369	19.192
ESTADOS UNIDOS UNITED STATES OF AMERICA	50.658	112.833
MÉXICO MEXICO	5.756	14.216
ÁFRICA AFRICA	14.874	36.148
ASIA ASIA	63.438	103.582
JAPÓN JAPAN	17.188	25.407
CHINA CHINA	21.852	31.741
AUSTRALIA AUSTRALIA	6.901	14.575

Fuente: Fundación Valencia Turismo + INE, 2017

Respecto a la estacionalidad del turismo en nuestra ciudad, cabe destacar que Valencia se ha caracterizado históricamente por ser un destino de sol y playa, por tanto estival. Si bien es cierto que en la actualidad Valencia ha crecido en oferta cultural durante el resto de meses del año, observaremos en el siguiente gráfico que la mayor parte del turismo se engloba en los meses de verano.

Gráfico 6. Estacionalidad de los visitantes en la ciudad de Valencia en 2015



Fuente: Fundación Valencia Turismo + INE, 2017

De ahora en adelante nos centraremos en la oferta hostelera de la ciudad de Valencia. Nuestro proyecto de albergue juvenil entraría en la categoría de “hostal, pensión o albergue”. En esta categoría encontramos actualmente 69 establecimientos de los 145 totales de la ciudad. A fecha de hoy, siguen predominando los hoteles, aunque la tendencia hacia el tipo de alojamiento que hemos escogido se acentúa con el paso de los años.

Gráfico 7. Oferta hotelera en la ciudad de Valencia en 2015

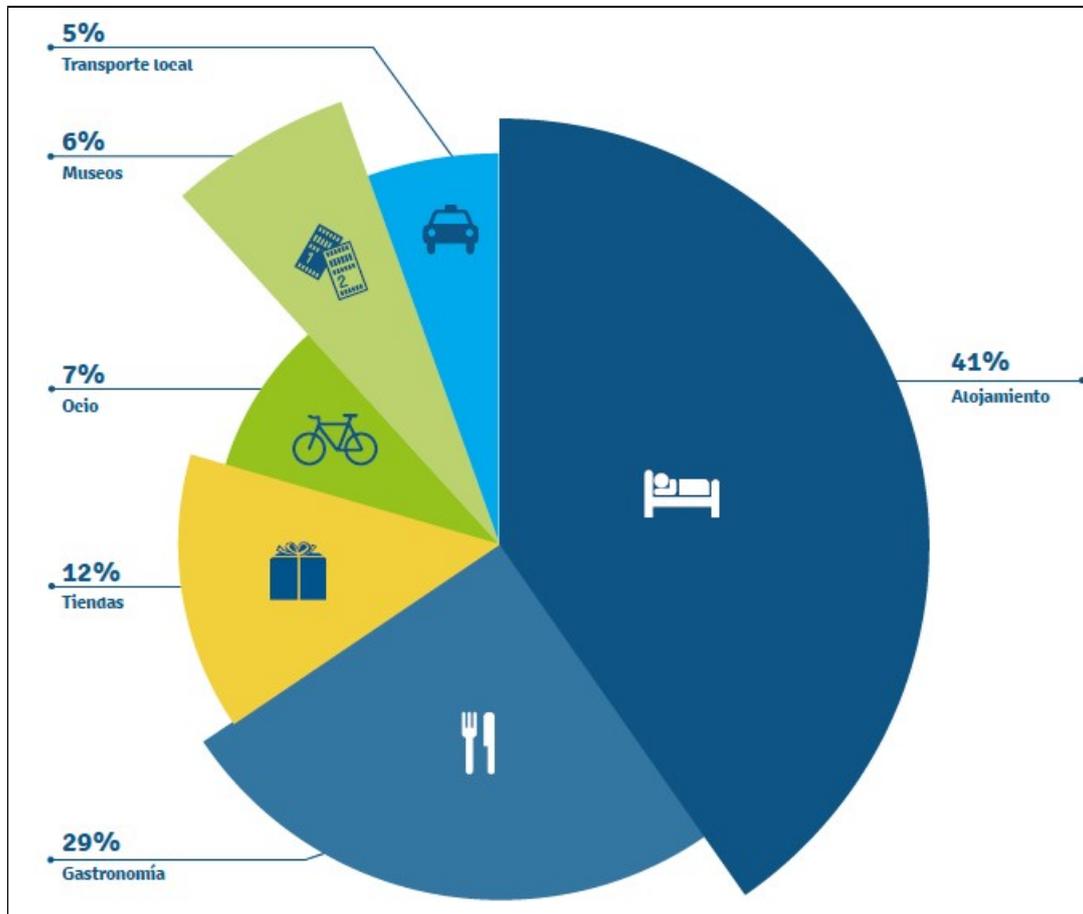
	CATEGORÍA CATEGORY	ESTABLECIMIENTOS ESTABLISHMENTS	HABITACIONES ROOMS	PLAZAS BEDS
HOTELES HOTELS	5*	5	718	1.439
	4*	34	4.870	9.447
	3*	27	2.122	4.006
	2*	7	332	578
	1*	3	80	134
HOSTALES, PENSIONES Y ALBERGUES HOSTELS, GUESTHOUSES AND LODGINGS		69	1.220	3.113
TOTAL		145	9.342	18.717

Fuente: Fundación Valencia Turismo + INE, 2017

El impacto económico que el turismo provoca en la economía de la ciudad de Valencia es de gran importancia y relieve. El sector que más se beneficia del mismo es el del

alojamiento, con más de un 40%. Le sigue en segundo lugar el de la gastronomía, con casi un 30%. El resto se divide entre tiendas, ocio, museos y transporte, tal y como podremos ver en el siguiente gráfico.

Gráfico 8. Impacto económico del turismo en la ciudad de Valencia en 2015



Fuente: Fundación Valencia Turismo + INE, 2017

2.4. EPÍLOGO

En este capítulo se ha presentado el proyecto que pretendemos poner en marcha, un albergue juvenil en la ciudad de Valencia, y también los motivos que me han impulsado a tomar esta determinación.

A continuación se ha descrito el sector del turismo, que es el que engloba las actividades de nuestro albergue juvenil. Primero se ha descrito el turismo de España, para luego profundizar en el de Valencia.

Podemos observar que este sector es el motor principal de la economía española y valenciana, atrayendo a gran número de visitantes, locales y extranjeros. Si nos centramos en el ramo de la hostelería, vemos que goza de buena salud, y que por tanto puede ser una buena oportunidad el entrar al negocio.

Capítulo 3:

Análisis del mercado

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se va a realizar, en primer lugar, el análisis estratégico del negocio.

Comenzaremos estudiando el macro entorno mediante el análisis PESTEL, en el que se describe la influencia de diferentes factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Tras el análisis del macro entorno, se realizará el análisis del micro entorno mediante el estudio de las cinco fuerzas de Porter, en el que se describen factores como el poder de negociación de clientes y de proveedores, la posible aparición de productos sustitutivos, la posibilidad de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores existentes.

En segundo lugar, se efectuará un análisis de las variables internas y externas que afectan al negocio, tanto positivas como negativas. Este estudio se realiza a través del análisis DAFO en el que se enumeran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Este análisis resulta imprescindible a la hora de abrir un negocio ya que proporciona de forma esquemática todos los aspectos que un negocio debe tener en cuenta ya que influirán en su evolución.

3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En este punto realizaremos el análisis del macro entorno, o también llamado análisis PESTEL, que consiste en analizar los distintos factores con los que se trabaja, que son los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos así como legales.

Gracias a estos podremos tomar decisiones de una forma mucho más segura tras haber estudiado los elementos que componen el entorno de nuestro sector y diseñando una estrategia de entrada beneficiosa en el largo plazo al mercado. Para

depende que sector en concreto, existirán factores que serán mucho más importantes que otros en función de las necesidades de cada empresario. A continuación introduciremos cada factor, y más adelante lo aplicaremos al ámbito de nuestro negocio.

Ilustración 1. Factores del análisis Pestel



Fuente: Alan Chapman, 2016

Factores políticos:

Se trata del primer elemento a estudiar. Cuando se consideran los factores políticos, es necesario evaluar el impacto que un cambio en este ámbito puede afectar al sector. Si el mercado a analizar se ve afectado por distintos países o regiones, habrá que tener en cuenta la situación política de todas las áreas de influencia (ciudad de Valencia, Comunidad Valenciana, España, Unión Europea, etc.)

En este punto se pone de manifiesto el poder de los poderes públicos. Algunos asuntos a analizar son:

- Nivel de actividad del gobierno.
- Estabilidad y riesgo político.
- Deuda del gobierno.
- Nivel de impuestos.

España es una monarquía parlamentaria. Desde 1978 hasta la actualidad se ha consolidado un Estado social y democrático de derecho que en estos momentos se podría considerar estable.

En cuanto a los gobiernos, la alternancia entre los dos principales partidos ha sido la tónica habitual desde la transición hasta ahora. Motivado por el momento actual de crisis y por los continuos casos de corrupción, tanto a nivel estatal como autonómico, el nivel de confianza en la clase política y en las instituciones está más bajo que nunca. En esta situación, han empezado a surgir nuevos grupos políticos que parece que cambiarán la composición y los repartos de poder en las instituciones. Por otro lado, el avance de los movimientos nacionalistas también puede amenazar la estabilidad gubernamental.

Por otro lado, España es un país que pertenece a la Unión Europea desde 1986. La UE es una organización internacional con el propósito de fomentar la integración y la gobernanza común de todos los territorios y pueblos Europeos. Actualmente está formada por 28 países.

La UE ha desarrollado un sistema político común con el Parlamento Europeo como centro del poder y la soberanía de la unión. También existen otras instituciones como el Consejo Europeo o la Comisión Europea. Además, todos los estados miembros comparten una política exterior común así como un sistema de cooperación policial y judicial.

Centrándonos más en el área de nuestro negocio, la UE se plantea como objetivo para cumplir en los próximos años la oferta de itinerarios transnacionales. Para lograrlo plantea, entre otras cosas, directrices enfocadas a la mejora de los diferentes sectores de la hostelería, en pos de una mayor comodidad del viajero.

Factores económicos:

Los factores económicos son los segundos en relevancia en el estudio tras los políticos. Ambos están íntimamente relacionados ya que las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo están relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía. Los factores económicos afectan al poder de compra de los clientes potenciales y al coste del capital a la hora de financiarse. Se tendrán en cuenta los siguientes factores macroeconómicos:

- Renta per cápita
- Crecimiento de la renta
- Tasa de desempleo
- Tasa de inflación
- Balanza comercial

Para empezar hablaremos acerca del PIB. Representa todo lo producido dentro de las fronteras de un país durante un determinado periodo de tiempo. En la siguiente tabla podemos observar una clasificación de los 25 países con mayor PIB.

Tabla 2. PIB a precios de mercado

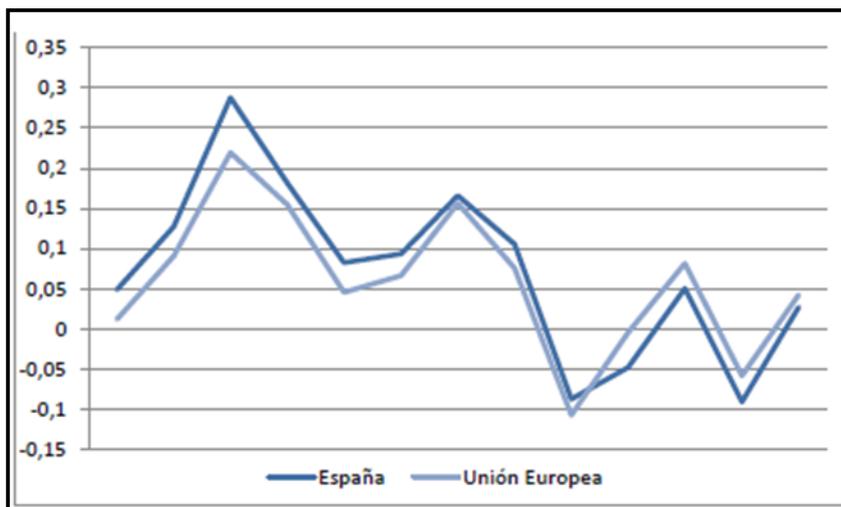
Posición	País	PIB (millones de USD)
1	Estados Unidos	16.800.000 USD
2	China	9.240.270 USD
3	Japón	4.901.530 USD
4	Alemania	3.634.823 USD
5	Francia	2.734.949 USD
6	Reino Unido	2.521.381 USD
7	Brasil	2.245.673 USD
8	Rusia	2.096.777 USD
9	Italia	2.071.307 USD
10	India	1.876.797 USD
11	Canadá	1.826.769 USD
12	Australia	1.560.597 USD
13	España	1.358.263 USD
14	Corea del Sur	1.304.554 USD
15	México	1.260.915 USD
16	Indonesia	868.346 USD
17	Turquía	820.207 USD
18	Países Bajos	800.173 USD
19	Arabia Saudita	745.273 USD
20	Suiza	650.377 USD
21	Argentina	609.889 USD
22	Suecia	558.949 USD
23	Nigeria	521.803 USD
24	Polonia	517.543 USD
25	Noruega	512.580 USD

Fuente: Banco Mundial, 2015

En la tabla podemos observar como España se sitúa en el puesto número 13 mientras que el conjunto de la UE, se sitúa en primer lugar, por delante de EEUU. También se aprecia que la mayoría de países de las primeras posiciones son europeos.

Tras los últimos años en los que Europa (PIB de 17.352.720 USD) ha estado sumida en la crisis, hemos visto como el PIB de la mayoría de los países ha frenado su crecimiento e incluso algunos han entrado en recesión. En el siguiente gráfico se podrá apreciar mejor esta tendencia.

Gráfico 9. Comparación de la tasa del crecimiento del PIB

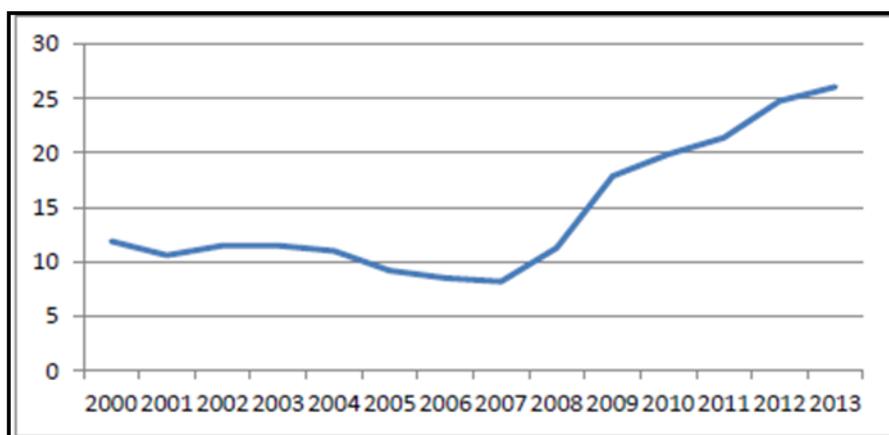


Fuente: Banco Mundial, 2015

En el gráfico vemos la tasa de crecimiento interanual del PIB de España y de la UE en su conjunto. Como vemos, los dos indicadores siguen una tendencia muy similar.

Esta coyuntura económica, de bajo crecimiento e incluso recesión en algunos países, tiene consecuencias sobre otros indicadores, como por ejemplo, la tasa de desempleo. En el siguiente gráfico se puede ver la tendencia que ha seguido el desempleo en España, según datos de Eurostat.

Gráfico 10. Evolución tasa de desempleo en España

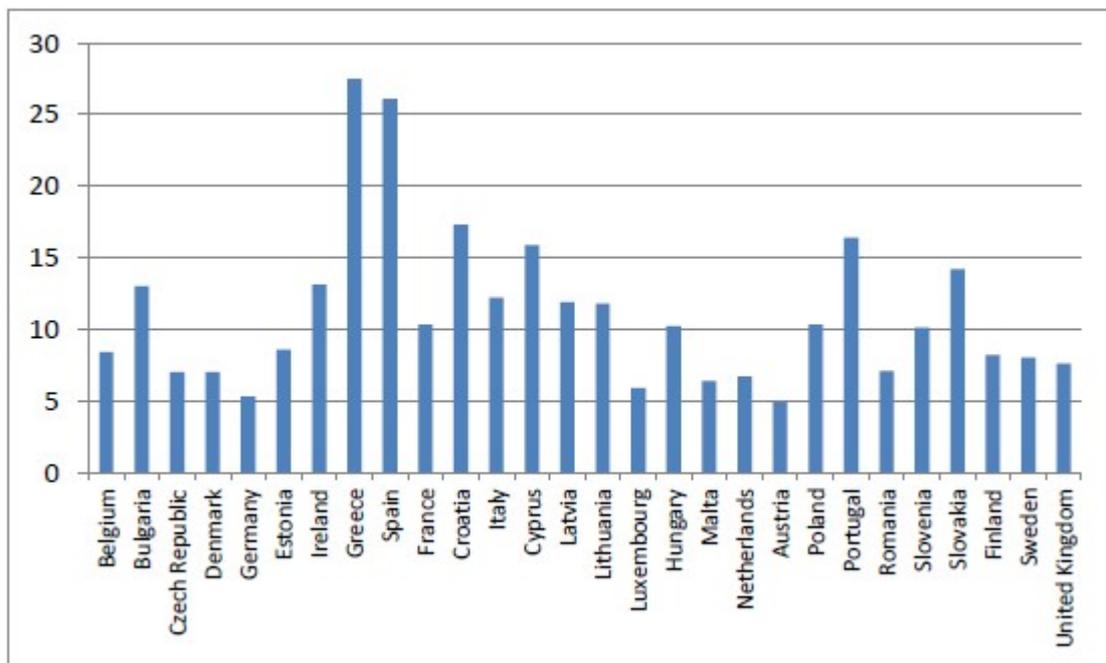


Fuente: Eurostat, 2015

En la gráfica observamos como la tasa de desempleo iba disminuyendo paulatinamente año tras año, llegando a situarse en un 8,2% en 2007. A partir de ese momento, y coincidiendo con el inicio de la crisis, empezó un fuerte crecimiento que ha llevado a que los niveles de desempleo superen el 25%.

En este sentido, España es de los países más afectados. Concretamente es el segundo país más afectado por el desempleo, sólo superado por Grecia. En el siguiente gráfico podemos observar el porcentaje de población en paro de los países de la UE en el año 2014.

Gráfico 11. Tasa de desempleo por países UE



Fuente: Eurostat, 2015

Vemos que países como Alemania o Austria sitúan su tasa de desempleo en torno al 5%, y otros como la Holanda, Malta o Luxemburgo tienen el nivel de paro en torno al 6%. Estos son valores incluso más bajos que los que tenía España antes de iniciarse la crisis.

Esta coyuntura económica parece muy desfavorable para un proyecto como el que planteamos, basado en gran medida en el ocio. Sin embargo, si observamos una

comparación de las tasas de crecimiento de los indicadores PIB, tasa de empleo y turistas, todos para la UE, vemos que la situación en el sector turístico y hostelero es mejor que la que cabría suponer viendo la coyuntura general.

Factores sociales:

En este tercer aspecto se tienen en consideración las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan al comportamiento, opiniones e intereses del público y que pueden influir sobre las decisiones de compra de los potenciales visitantes.

Incluyen cambios culturales y demográficos a identificar estudiando los siguientes puntos:

- Tamaño de la población y distribución
- Niveles de formación
- Niveles de ingresos
- Afiliaciones religiosas

Factores tecnológicos:

Los factores tecnológicos, aunque a priori tienen más relevancia en los sectores industriales, también es necesario tenerlos en cuenta en el resto de sectores por la influencia que pueden tener en los mismos, aspectos como los avances en telecomunicaciones, la automatización de procesos, la obsolescencia tecnológica, etc. Las nuevas tecnologías están cada vez más implantadas en todos los sectores ya que ayudan a mejorar la productividad de los mismos y a ser más competitivo respecto a los competidores. Se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Eficiencia de las infraestructuras
- Aparición de innovaciones tecnológicas
- Coste y accesibilidad a la energía
- Nuevos productos y servicios de la competencia

Factores ecológicos o sociales

En un mundo en que los consumidores están cada vez más informados y concienciados, es muy importante a la hora de realizar un análisis, tener en cuenta los factores ambientales que intervienen en el mismo. La ecología y el impacto en el medio ambiente que genera la actividad económica son aspectos de gran relevancia hoy en día. Se considerarán en el análisis estos puntos:

- Leyes de protección medioambiental
- Regulaciones sobre consumo de energía
- Normativa general que ayude a preservar el entorno

Factores legales

Por último, y debido a que vivimos en un entorno regulado por leyes, es vital considerar cómo la legislación vigente puede llegar a afectar al desarrollo de una actividad económica. Se abarcan aspectos como los que se mencionan a continuación:

- Legislación laboral
- Legislación tributaria
- Protección de algunos sectores o actividades
- Licencias para el desarrollo de actividades

3.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

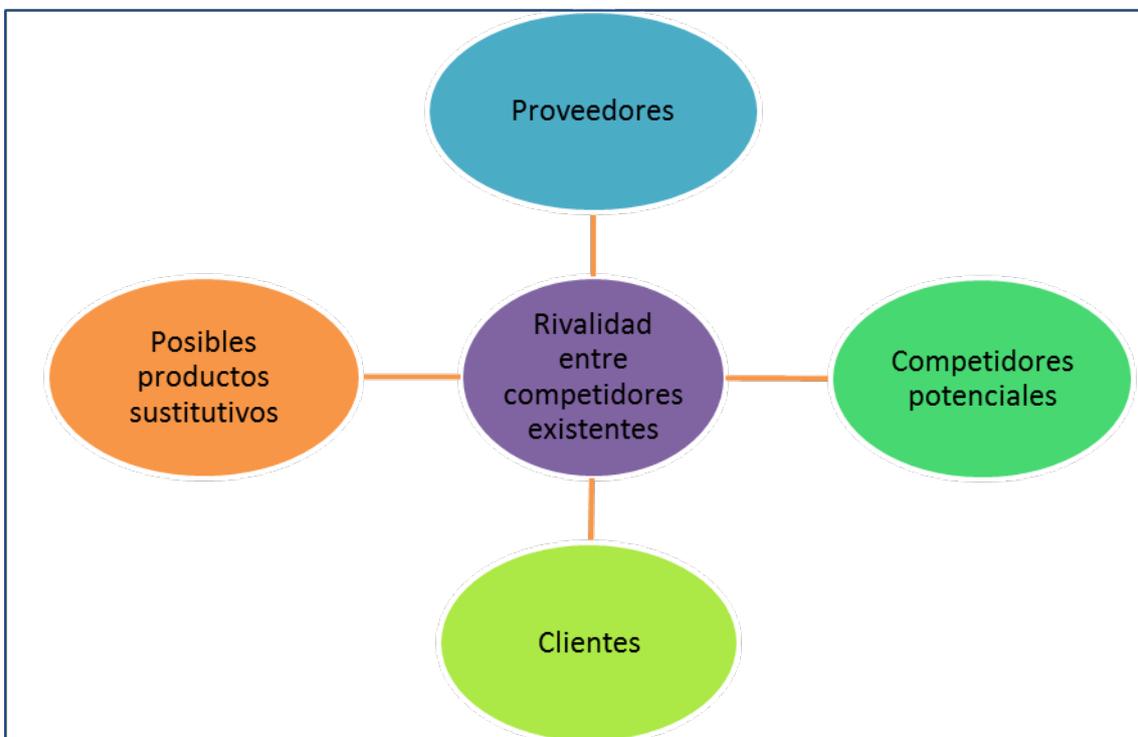
En este punto referente al análisis interno de la empresa, nos centraremos en el modelo de las 5 fuerzas de PORTER para conocer el funcionamiento y la estrategia dentro del ámbito interno del negocio, así como los factores que afectan desde el exterior más cercano e influyen en nuestra actividad y nuestro posicionamiento en el mercado.

Según Porter, en la industria existen dos tipos de competencia las cuales serian la positiva, y la destructiva. La primera es cuando un competidor busca la diferenciación

del resto en vez de acaparar todo el mercado, y la destructiva es lo contrario, debido a que todas las empresas ofrecen lo mismo. Tras conocer esto, Porter nos enseña a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia para consolidarnos sólidamente dentro de nuestro sector y ámbito de aplicación.

Como podemos comprobar en el siguiente gráfico, las fuerzas competitivas que se desarrollan dentro de esta idea y afectan directamente a nuestra empresa, son las siguientes:

Ilustración 2: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 2016

Competidores potenciales:

Las empresas que ingresan a un mercado, tratan de quitarle clientes a las empresas establecidas. En el caso del plan de negocio analizado, los servicios que se ofrecen se dividen en un mayor número de empresas y pueden hacer que nuestro plan pierda clientes. La amenaza de entrada de nuevas empresas a un mercado depende del nivel de barreras de entrada existentes en el mercado.

El sector turístico hotelero no posee muchas barreras de entradas, pero las principales que podrían afectar al hostel serían:

- **Diferenciación del servicio:** Se caracteriza por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esto supone una barrera para la entrada de nuevos competidores, ya que les obliga a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. El nuevo competidor debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio, para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.
- **Inversión de capital:** Es necesario una gran financiación, sobre todo en los momentos iniciales de apertura de un nuevo hostel, y más aún si su adquisición o construcción está localizada en una buena zona, céntrica y turística, por lo que una empresa que tenga capital suficiente para invertir en activos que la competencia no puede invertir, le ofrece una gran ventaja con respecto a las empresas existentes.

Es importante destacar que el segmento de los albergues juveniles es el más nuevo en cuanto a hospedaje en la ciudad de Valencia, por lo que existe un buen porcentaje de turistas que aún no han sido captados por las empresas competidoras, y que por lo tanto pueden serlo por nuestra empresa.

Rivalidad entre los competidores existentes:

Esta nueva tendencia de albergues juveniles con está teniendo un auge considerable en los últimos años, por lo que con el paso del tiempo, cada vez han sido más los establecimientos de este tipo que se han creado en Valencia. En nuestro caso ofrecemos un hostel de novedoso en una zona céntrica de la ciudad pero a su vez en un ambiente más familiar y tranquilo con unos precios muy asequibles.

Precisamente debido a la diversidad de competidores que existen, tendremos que competir y adaptarnos también a las nuevas formas de entrar en el sector como la

reserva de habitaciones a través de Internet, o la cada vez mayor influencia y presencia que tiene la publicidad en las redes sociales.

A continuación, vamos a analizar tres de los albergues juveniles o youth hostels que, bien por cercanía, o bien por servicios y características, consideramos como mayores amenazas para nuestro nuevo negocio:

Russafa Youth Hostel:

Ilustración 3. Habitación Russafa Youth Hostel



Fuente: www.russafayouthhostel.com

Este albergue juvenil está situado, al igual que el nuestro, en el barrio de Ruzafa, a aproximadamente 5 minutos a pie. Por lo tanto, a nivel de localización comparte todas las ventajas que ofrecemos (un barrio de moda, con mucho ambiente, y buena oferta cultural y gastronómica).

En lo que respecta a sus instalaciones, presenta el inconveniente de ser el que menor capacidad presenta (sólo tiene dos habitaciones individuales, dos dobles de matrimonio, y tres habitaciones triples).

En cuanto a los servicios que oferta, cuenta con desayuno gratuito, zona Wi-fi, taquillas de seguridad gratuitas, y acceso 24 horas. Aunque tiene zona picnic con microondas, no dispone de cocina.

Sus precios oscilan entre los 18 y los 27 euros, según el tipo de habitación escogida.

Home Youth Hostel:

Ilustración.4. Exterior del Home Youth Hostel



Fuente: www.homeyouthhostel.com/es

Situado en el barrio de El Carmen, se trata del primer albergue juvenil en la ciudad de Valencia, y por similares características, se convierte en uno de nuestros principales competidores. Su ubicación es casi inmejorable, puesto que está situado en una zona muy céntrica de la ciudad, muy turística y de ocio.

El albergue tiene la peculiaridad de no tener literas, todas las camas son individuales. Ofrece recepción 24 horas, acceso a Internet y uso de taquillas. Su punto débil, no dispone de servicio de desayuno ni de restaurante.

Sin embargo, la decoración de las habitaciones es muy colorida y cuidada, y el precio es económico, ofreciendo además descuentos para grupos.

Purple Nest Hostel

Ilustración 5. Exterior del Purple Nest Hostel



Fuente: www.nest-hostels.com/hostel-valencia-purple-nest

Se trata de un albergue juvenil situado en el centro de la ciudad, en la Plaza Tetúan, entre la zona comercial y el casco antiguo del barrio de El Carmen.

Este albergue tiene una decoración moderna y juvenil, además de habitaciones grandes (+ de 6 personas). Ofrece recepción 24 horas, terraza, cocina completa, bar, y gran seguridad, ya que a las habitaciones se accede mediante tarjeta magnética.

Como inconvenientes, destacar que hay que pagar por la conexión a internet, y que según las reseñas de los clientes, el tamaño de las habitaciones es un tanto reducido.

Proveedores:

Un mercado o segmento del mercado puede resultar poco atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los productos o servicios que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutivos, o son pocos y de alto coste.

Los tour-operadores, las agencias online y los portales de Internet son nuestra gran fuente de envío de clientes, y más últimamente que se encuentra en auge para el turismo de españoles, ingleses, franceses, y en general público europeo. Se tendrá una fuerte dependencia de éstos, con lo que nuestro poder de negociación es mínimo frente a ellos.

Pese a que ofrecemos un servicio, dentro de éste se ofrece el desayuno, el cual necesita de ciertos productos para su elaboración, así como los productos de limpieza y lavandería, pero para este caso, suponemos que no constituyen amenaza alguna.

Clientes:

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar los precios, o cuando demandan mayor calidad o mejor servicio, lo que conlleva un incremento de los costes, con la consiguiente disminución de los márgenes. Debido a Internet los clientes cada vez tienen mayor poder, ya que éste proporciona un marco inmejorable para poner en contacto consumidores y realizar acciones de presión contra determinadas empresas, cuando los clientes están insatisfechos. Esta amenaza se puede neutralizar ofreciendo el mejor servicio al cliente.

Debido al sector en el que nos encontramos, podemos diferenciar entre clientes expertos, y clientes inexpertos:

Clientes expertos: Denominamos expertos a los que ya conocen el mundo de los albergues juveniles, y se sienten atraídos por él. Para ellos, la función de los proveedores respecto a nosotros es nula, porque si ya han estado alojados, el objetivo será fidelizarlos. Por esta razón, quizá tengan cierta capacidad de negociación mayor que los clientes inexpertos, ya que una manera de fidelizar al cliente puede ser con descuentos o promociones en los precios.

Clientes inexpertos: quieren conocer el país o la ciudad de Valencia alojándose en un lugar diferente y con encanto por un precio asequible.

El papel de los compradores es fundamental para atraerlos y frente a nosotros no tienen ninguna capacidad de negociación, por lo que seguiremos considerando este mercado atractivo para abrir el negocio.

Posibles productos sustitutivos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos/servicios sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos son de mejor calidad y se venden a un menor precio.

Como producto sustitutivo de un albergue juvenil como “Sun&Fun Hostel”, siempre pueden surgir hostales u hoteles con calidades más altas y una política de precios que puede ajustarse más.

También podríamos calificar como producto sustitutivo a otras ciudades del mediterráneo con oferta turística de sol y playa y a su vez un turismo cultural, como pueden ser ciudades de la Costa del Sol, la Costa Dorada y la Costa Brava, también con bastante experiencia en el sector. Incluso en el extranjero, países emergentes como Malta o principales ciudades de Italia, Grecia, etc que también ofertan este tipo de turismo ya que tienen unas características muy similares como sol, playa, una gran oferta cultural, el clima y la gastronomía mediterránea.

3.4. ANÁLISIS DAFO

A continuación vamos a utilizar la matriz DAFO para diagnosticar la situación de la empresa mediante éste análisis, en la que se analiza sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades. Este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc.

Las amenazas y oportunidades pertenecen al entorno externo de la empresa, no pudiendo ser controladas por la misma y que por lo tanto debe ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas.

Ilustración 6. Análisis DAFO



Fuente: Lovelock, 2007

Centrándonos ya en nuestro negocio:

Tabla 3. Análisis DAFO de nuestro negocio

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Gran distanciamiento con la competencia. - Gran inversión y márgenes de beneficio a c/p no atractivos para inversores. - Abaratamiento y mejora de los medios de transporte. - Los clientes suelen ser viajeros experimentados. - Internet y sus servicios de promoción sin coste. - Alto índice de fidelización de los visitantes a la ciudad. -Alta nota en cuanto al turismo de la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno económico actual. - Reducción del consumo. - Preferencia de los establecimientos hoteleros. - Otras modalidades de turismo. - Variabilidad de productos del sector. - Estancias cortas y con reducción de gasto. - Poca flexibilidad en la política de precios.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Excelente ubicación. - Espíritu emprendedor. - Precios muy competitivos frente a la competencia. - Disposición de gran variedad de servicios en comparación con la competencia (desayuno incluido, cocina, acceso a internet, rutas y excursiones, etc.). - Diversidad de habitaciones. - Disponibilidad de acceso para minusválidos. - Conocimiento de la ciudad y su entorno. - Disponibilidad de página web y reserva online. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexperiencia en el trabajo. - Competencia con mucha experiencia y clientela fija. - Desconocimiento de la empresa y marca. - Baños no incluidos en las habitaciones. - Resto de servicios no incluidos en las habitaciones (televisión, teléfono o mini bar).

Fuente: Elaboración propia, 2016

3.5. EPÍLOGO

Una vez analizado el macroentorno de la empresa, podemos observar que la recesión económica por la que está atravesando el país en estos momentos no es favorable para nuestra empresa, ya que los recursos económicos de la población no son los más indicados. Sin embargo, esta tendencia no se extrapola a muchos otros orígenes de clientes, a lo que podemos unir nuestra política de precios competitivos.

En el microentorno, nos centraremos en analizar a nuestro entorno más cercano, así como los elementos más directos y cotidianos que pueden influir en el devenir de nuestro albergue juvenil.

Respecto a la competencia directa, como conclusión recalcar que el albergue “Sun&Fun” goza de una posición privilegiada dado que cuenta con todas las capacidades para obtener una ventaja competitiva sostenible. El producto que ofrece está dotado de un alto valor añadido puesto que se tiene una importante cadena de valor, es exclusivo en su mercado local y, aunque tiene una fácil y rápida sustitución, tiene una alta capacidad para generar novedades.

Capítulo 4:

Operaciones y procesos

4. PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS

4.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo nos vamos a centrar en analizar y decidir el emplazamiento más adecuado para establecer nuestro albergue juvenil, y a la vez cuáles son los elementos básicos que debemos tener en cuenta para elegirlo. Una vez elegida la ubicación en la que se llevará a cabo la actividad, describiremos los procesos y operaciones que incluye nuestra actividad y el orden secuencial de cada uno de ellos, para poder determinar los requerimientos necesarios en cada una de las etapas de la realización y entrega de nuestro servicio.

4.2. LOCALIZACIÓN

La ubicación de un negocio es un factor clave para su éxito. En un alto porcentaje, estos dependen directamente de la ubicación para lograr tener éxito en el mercado. Por lo tanto, hemos de evitar un emplazamiento mal escogido, que lleve nuestra empresa al fracaso.

Un producto o servicio necesita ser ofrecido en un lugar que sirva para modelar los sentimientos y reacciones adecuadas en la interacción entre cliente y negocio.

Los elementos físicos y el ambiente impactan en la conducta del cliente de tres formas:

- Como medio para llamar la atención, que haga que el lugar se separe de los establecimientos de la competencia y atraiga a los clientes de los segmentos pretendidos.
- Como un medio para crear mensajes, usando claves simbólicas para comunicar al público la naturaleza distinta y la calidad de la experiencia del servicio.
- Como un medio de crear determinados efectos dirigidos a generar o aumentar el deseo del disfrute de determinados productos o servicios, empleando para ello determinados colores, sonidos, etc.

Una vez decidido el servicio que vamos a ofrecer, necesitamos definir al público objetivo:

¿Cómo es?, ¿Quién es?, ¿Qué comportamiento tiene?, ¿Qué hace?, etc.

Para la localización de un albergue juvenil es fundamental tener una ubicación cercana en la medida de lo posible a los principales medios de transporte de la localidad, que facilitarán al cliente sus desplazamientos por el municipio. Y por supuesto, la zona en la que se emplace el albergue debe disponer, en la medida de lo posible, de oferta cultural, gastronómica, y de ocio.

Así, tras una larga búsqueda de inmuebles por la ciudad de Valencia, hemos optado por el siguiente:

- Vivienda dúplex, situada en la Calle Denia, nº6, en el barrio de Ruzafa. Su precio de adquisición ha sido de 280.000€.

Las variables que más peso han tenido a la hora de nuestra elección son las siguientes:

Ubicación:

La situación de la vivienda seleccionada es perfecta para el negocio, ya que se encuentra situada en el barrio de Ruzafa, zona pujante y de moda entre el público juvenil, y que además se emplaza muy cerca de los principales lugares turísticos de la ciudad.

Comunicación:

Además de disponer de una localización cercana al centro histórico de la ciudad, y de las principales atracciones turísticas de la ciudad, aspectos ya comentados anteriormente, hay que destacar también la cercanía de:

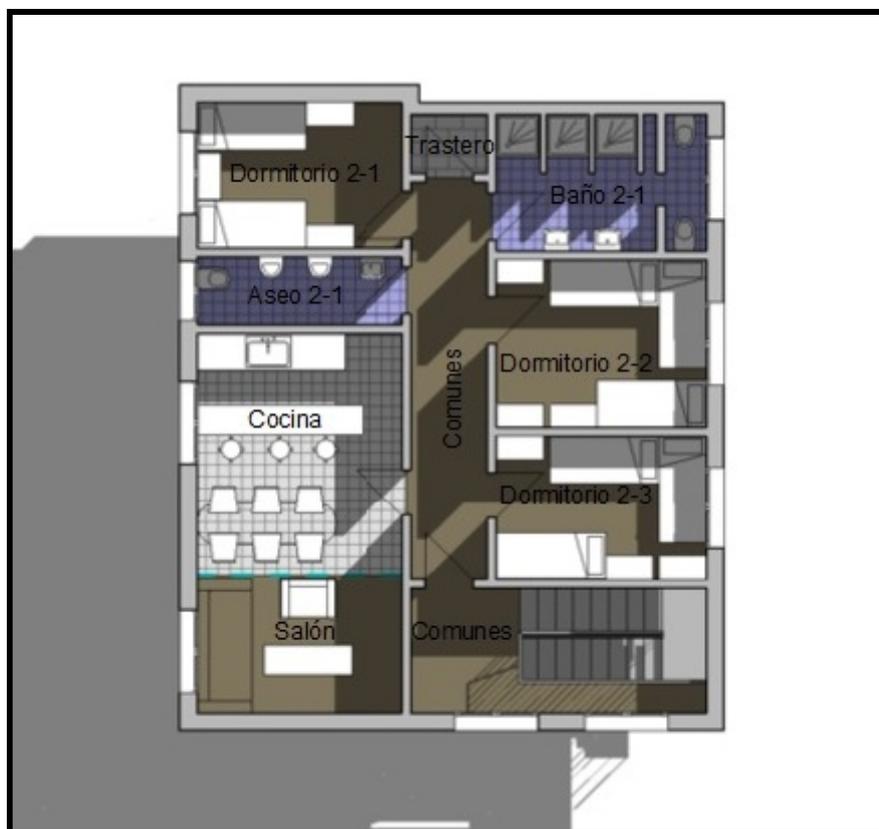
- La Estación de AVE de Joaquín Sorolla.
- La Estación del Norte, de trenes de cercanías.
- Las paradas de metro de Bailén, Xàtiva y Colón, desde las que se puede acceder a prácticamente cualquier zona de la ciudad.
- Muchas líneas de autobús, entre las que podríamos destacar la 2, 3,7, 41 y 80, que se complementan a la perfección con las de metro.

4.3. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

La vivienda se organiza en 2 plantas, que cubren el primer y el segundo piso del edificio. Los dos niveles están unidos por una escalera lineal de dos tramos en ángulo de 180 grados, con un descansillo. El domicilio cuenta con una superficie útil de 295 m2, 6 habitaciones, 3 cuartos de baño, 1 trastero y 1 patio interior. El inmueble tiene una antigüedad de 28 años.

A continuación se detallará la distribución interna del edificio:

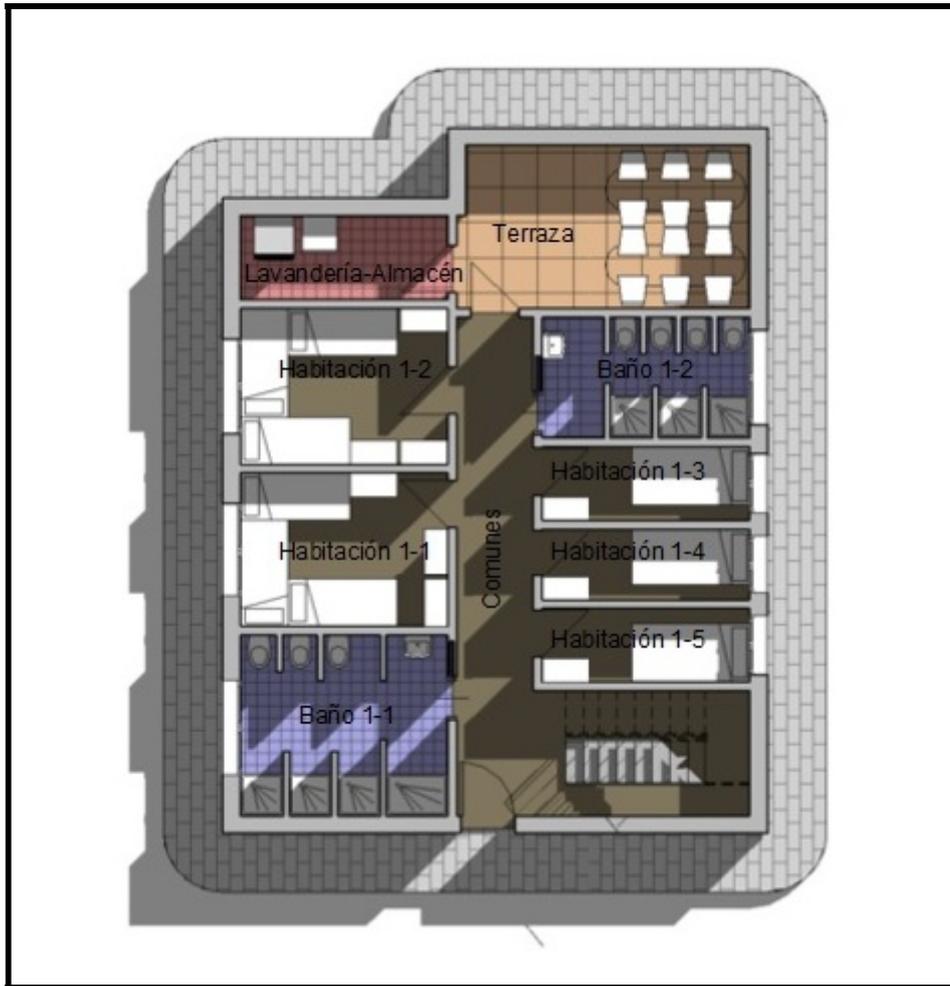
Ilustración 8. Distribución de la 1ª planta en 2D



Fuente: Elaboración propia, 2016

Primera planta: Por este piso es por donde se accede a nuestro albergue. Nada más entrar, encontramos la recepción, y las escaleras que conducen al segundo piso de nuestro recinto. A mano izquierda tenemos la cocina y salón, dos amplias zonas conectadas. A mano derecha y al fondo, 3 dormitorios, cada uno con capacidad para 6 huéspedes. Para completar la altura, hay un baño, unos aseos, y un pequeño trastero habilitado para que el personal deje sus pertenencias.

Ilustración 9. Distribución de la 2ª planta en 2D



Fuente: Elaboración propia, 2016

Segunda planta: A la segunda planta del albergue (y también del edificio) se accede mediante unas escaleras interiores, que proceden del piso inferior de nuestro albergue. En este nivel, podemos encontrar 2 baños, 2 habitaciones para 6 personas respectivamente, y otras 3 habitaciones dobles. Además, también se encuentran aquí la lavandería-almacén, la terraza común, y la zona de ordenadores en el pasillo.

4.4. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Con el término “procesos”, nos estamos refiriendo a las actividades necesarias que se ejecutan en la empresa para que el funcionamiento del negocio se realice de la manera correcta, desde el primer momento, cuando el cliente contacta con nosotros, hasta el momento en el que abandona nuestro establecimiento.

ALQUILER DEL ALOJAMIENTO

1. Búsqueda por parte del cliente:

El cliente requiere información sobre alojamiento en Valencia, a través de **buscadores** especializados en el sector del hospedaje, o simplemente desde un buscador genérico. También puede acudir directamente a la **página web** de la empresa, donde podrá encontrar un **teléfono** de contacto, un contacto de **mensajería Whatsapp**, una dirección de **correo electrónico**, y una cuenta de **Skype**.

Otro método de búsqueda por parte del cliente es la **presencial**. Al personarse en nuestro albergue juvenil, siempre encontrará alguien en recepción dispuesto a facilitar información.

Por último, en **las redes sociales** también estamos presentes. **Facebook, Twitter e Instagram** tienen contenido actualizado.

2. Reserva de una o varias camas:

El método más rápido de reserva consiste en utilizar nuestro sistema online de reserva de camas, integrado en nuestra página web.

Si por el contrario, la solicitud llega a la empresa por cualquiera de las vías expuestas en el punto anterior, se indicarán la disponibilidad de camas y las condiciones de alojamiento.

Si existe disponibilidad y el cliente sigue interesado, se procede a efectuar la reserva, aplicando un cobro del 10% del importe total en concepto de depósito. Posteriormente, se envía un correo electrónico con los detalles de la reserva y el número de referencia de la misma.

Si por el contrario, el albergue se encuentra con todas las camas ocupadas, la petición pasará a una lista de espera, con el fin de que si algunos de los clientes causan baja en su alojamiento, se les haga saber a los clientes interesados según orden de pre-reserva.

3. Confirmación o anulación de la reserva:

El cliente tiene la posibilidad de anular su reserva de manera gratuita siempre que nos lo notifique con una antelación superior a las 48 horas que preceden al día de su llegada. En este caso, el depósito del 10% le es reintegrado.

Sin embargo, fuera de ese plazo la empresa no devolverá el depósito.

Esta medida se toma por motivos organizativos, pues da plazo para dar aviso al personal de limpieza y cocina, tanto para preparar las habitaciones como para prever los desayunos que se servirán.

4. Llegada de los clientes (check in):

A la llegada del huésped, el personal de recepción y el mismo cliente contrastan los datos de la reserva.

Se le informará de todos los servicios gratuitos disponibles por la adquisición de su alojamiento y la localización de cada uno de ellos.

Al hacerles entrega de la llave de su habitación, se cobrará 10 euros en concepto de fianza. Cuando el cliente abandone el albergue y devuelva su llave, la fianza le será devuelta.

Si es la primera vez que el cliente nos visita, crearemos su ficha. Si por el contrario ya nos visitó, actualizaremos la ficha existente. Una la conservaremos en nuestra base de datos. La otra será, en formato carné, para el cliente, que tendrá que mostrarla en recepción cada vez que entre en nuestro local.

Por último, realizaremos el cobro del 90% restante si los clientes efectuaron reserva, o del 100% si no tienen, bien en efectivo o bien mediante tarjeta de crédito.

5. Periodo de alojamiento:

Comprende toda la estancia del cliente en "Sun&Fun Hostel".

Durante este periodo, el huésped tendrá a su disposición a todos los empleados del establecimiento, para resolverle cualquier duda o imprevisto, para cumplir con la política de hacer sentir al visitante como en casa.

Si en el transcurso de la estancia el cliente advierte y/ o comunica algún desperfecto o incidencia en el establecimiento, el recepcionista deberá anotarlo en el listado de tareas a realizar para su posterior revisión.

6. *Marcha de los clientes (Check-out):*

Los clientes dejarán las llaves en recepción, momento en el que se les devolverá la fianza que depositaron en el momento del check in por las mismas.

Se les entregará un cuestionario que permitirá conocer la satisfacción del cliente sobre su estancia en el albergue. Estos cuestionarios serán de gran valor a la hora de tratar de mejorar los servicios prestados, y para controlar la calidad del servicio ofrecido. El cuestionario estará disponible en castellano, inglés y francés.

Por último, se les informará de que se manda a su correo electrónico un descuento del 5% en una próxima reserva en Sun&Fun Hostel. Este código puede usarlo cualquier persona, aunque sólo tiene validez para la reserva de una cama/una persona.

7. *Preparación de las camas y/o habitaciones de los próximos huéspedes*

En el momento en el que un cliente abandona de forma definitiva el albergue, daremos un aviso al personal de limpieza, para que se haga cargo de volver a poner todo a punto para la estancia de los próximos huéspedes. Se quitará la ropa de cama usada, poniendo una limpia y aseando el resto de la habitación.

4.5. EPÍLOGO

Nuestro albergue juvenil va a estar ubicado en el Barrio de Ruzafa, una localización muy céntrica de la ciudad de Valencia., y estratégica para el tipo de actividad que vamos a desarrollar.

Para ello, adquiriremos un inmueble de dos plantas que acondicionaremos con el fin de albergar nuestra actividad.

Los servicios que se ofrecerán con la reserva irán desde el descanso en cama en habitación de 2 o 6 personas, desayuno gratuito, vigilancia del equipaje en taquillas de

seguridad, servicio de lavandería, zonas comunes para el relax, hasta la posibilidad de realizar visitas y rutas turísticas.

Capítulo 5:

Organización y Recursos

Humanos

5. ORGANIZACIÓN Y RRHH

5.1. INTRODUCCIÓN

En el presente apartado se va a profundizar en cómo está estructurada la empresa.

En primer lugar, se definirán la misión, la visión, los valores y los objetivos que se pretende sigan nuestro negocio. Más adelante, se explicará la forma jurídica escogida, y se justificará dicha elección. Seguiremos en este capítulo analizando los puestos de trabajo que consideramos necesarios para que el albergue juvenil comience a funcionar. Por último, plasmaremos dichos puestos de trabajo en un organigrama, el cual nos servirá para comprender la estructura del albergue en un solo golpe de vista.

5.2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS

MISIÓN

La misión de una empresa es la razón de ser de ésta, define el negocio al que se dedica la organización, y las necesidades que cubre con sus productos y servicios. Es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir la misión. La misión de la empresa responde a la pregunta “¿Cuál es nuestra razón de ser? “

“Sun&Fun Hostel” trabajará en el mercado del alojamiento hostelero con la misión de dar a sus clientes una calidad-precio que, pretende, sea incomparable en el resto del mercado local. Por ello, se centra en buscar siempre la máxima garantía y seguridad en sus servicios y para ello no duda en centrar sus esfuerzos en la constante búsqueda, innovación y desarrollo tanto de sus servicios primarios como de sus servicios secundarios, con los que se persigue el aumento de valor del servicio total para el consumidor final.

VISIÓN

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, la imagen futura de la organización. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la empresa.

A la hora de determinar la visión de una organización podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué imagen futura queremos que tenga nuestra organización?
- ¿Cuáles son nuestras aspiraciones?
- ¿Hacia dónde nos queremos dirigir?
- ¿Hacia dónde queremos llegar?

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales oportunidades.

Por lo tanto, en nuestro caso la visión que se quiere proyectar de esta empresa a todas las partes interesadas, será la de alcanzar una cifra de negocio que permita ser líder en el mercado local, buscando un continuo desarrollo que permita dar un servicio más completo cada vez.

En la visión estratégica de la empresa, se planea realizar una ampliación del negocio, integrando a la empresa otro albergue, situado en alguna de las ciudades cercanas a Valencia que tampoco cuente con ningún hospedaje de este tipo.

VALORES DE LA EMPRESA

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de la misma. Con ellos se define así misma ya que es lo que los consumidores perciben. Los valores de la empresa son valores de las personas que la componen. Permiten posicionar una cultura empresarial y promueven un cambio de pensamiento. Por ello es muy importante definirlos bien.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Son grandes fuerzas impulsoras del cómo se hace el trabajo, nos permiten posicionarnos en una cultura empresarial, nos sugieren toques máximos de cumplimiento en las metas, promoviendo en ocasiones cambios de pensamientos entre otros factores.

El objetivo primordial por que se fijan los valores corporativos es el de disponer de un marco de referencia que inspire y regule la actividad de la organización.

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

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

Los valores que seguirá esta empresa son los siguientes:

- Orientación exclusiva hacia los clientes/as, dedicación total a su servicio con el objetivo de proporcionarle el mejor nivel de vida posible.
- Respetar por encima de todo el derecho a la intimidad, dignidad y libertad de nuestros usuarios/as.
- Mantener un aprendizaje permanente y reflexionar sobre errores y éxitos.
- Potenciar la creatividad de la organización para lograr estar a la cabeza en el sector local.
- Comportamiento del personal basado en la confianza, en el compromiso y el respeto mutuo.

OBJETIVOS

Los objetivos deben alcanzables; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Además, en gran parte representan el sentido y fin de la misma, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la empresa.

Los objetivos de nuestra empresa son los siguientes:

- Convertirse en un negocio rentable para el propietario.
- Liderar a medio-largo plazo nuestro mercado local.
- Que nuestra marca sea conocida, y valedora de un reconocimiento de calidad.
- Creación a largo plazo, de una red de albergues.

5.3. ANÁLISIS DE LA FORMA JURÍDICO/FISCAL ELEGIDA

A la hora de constituir la empresa, se ha decidido fundar una Sociedad Limitada Unipersonal (S.L.U.), debido a que la situación con la que se crea esta empresa es de falta de socios fundadores y carencia de un gran capital inicial. También se ha seleccionado esta forma jurídica debido a que limita la responsabilidad patrimonial del socio único a su aportación de capital y no a todo su patrimonio personal.

Las características de una Sociedad Limitada Unipersonal son las siguientes:

- Sociedad de carácter mercantil.
- Capital dividido en participaciones.
- Capital social mínimo de 3.005,06 €.
- Desembolso fundacional del total del capital aportado.
- Mínimo de socios: Uno.
- Personalidad: Jurídica.
- Constitución mediante contrato unilateral y escritura pública que deberá inscribirse en el Registro Mercantil.
- Normativa reguladora: Se regula por el RDL 1/2010, de 2 Julio, del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que deroga la anterior Ley 2/1995, de 23 de Marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada, parte del Código de Comercio y la Ley de las Sociedades Anónimas (RD Legislativo 1564/1989, de 22 de Diciembre).

Por lo tanto, una vez decidido qué tipo de empresa queremos crear, necesitamos conocer los pasos fundamentales. Vamos a enumerarlos brevemente:

- 1. Solicitar el Certificado Negativo del Nombre*
- 2. Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad*
- 3. Elaboración de los Estatutos y Escritura de Constitución*
- 4. Solicitud del CIF provisional*

5. *Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados*
6. *Inscripción en el Registro Mercantil*
7. *Legalización de los libros oficiales*
8. *Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)*
9. *Declaración censal (IVA)*
10. *Afiliación y alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)*
11. *Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.*
12. *Alta de la empresa en el Régimen de accidentes de trabajo y enfermedad profesional*
13. *Afiliación y alta de los trabajadores*
14. *Comunicación de las contrataciones de empleados al Servicio de Empleo*
15. *Comunicación de Apertura del centro de trabajo*
16. *Solicitud del Libro de Visita*
17. *Registro de la marca o nombre comercial.*
18. *Traspaso del inmueble y Pago del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales*
19. *Solicitud de presupuesto y planificación de obras.*
20. *Licencia de obras*
21. *Desarrollo e implantación de un proyecto de seguridad y salud.*
22. *Obtención del permiso de apertura de establecimientos hoteleros.*
23. *Licencia de actividades e instalaciones (Apertura).*

5.4. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

En las empresas de servicios como la nuestra, el capital humano cobra especial relevancia respecto de otro tipo de organizaciones donde no se produce un contacto directo con los clientes. El albergue juvenil presta un servicio de atención al residente de manera directa a través de todos los trabajadores, de ahí la importancia de disponer de personas que compartan y puedan transmitir con su trabajo diario los valores de la empresa.

Según Gómez-Mejía, “El análisis de los puestos de trabajo es un proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo, identificando para ello las tareas, obligaciones y responsabilidades de cada puesto”.

Los principales objetivos del análisis y descripción de los puestos de trabajo son:

1. Determinar el perfil del ocupante del puesto.
2. Servir como base para el reclutamiento del personal.
3. Aportar datos reales, definidos y sistematizados para determinar el valor relativo de cada puesto.
4. Definir funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo en la empresa.
5. Facilitar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
6. Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparables a las de otras empresas del mercado laboral.
7. Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios. Suministrar el material necesario como base para la capacitación de personal.
8. Facilitar la distribución, selección, ascenso, transferencia y capacitación del personal.

Para que todo funcione internamente de manera correcta tenemos que describir de manera detallada y con claridad todos los puestos de trabajo, de manera que cada empleado sepa en qué consiste su trabajo, dónde, cómo y cuándo lo debe hacer. Todos los trabajadores tienen que conocer las competencias, obligaciones y funciones de sus puestos de trabajo. Queremos que no haya confusiones, ni queden tareas sin realizar porque los trabajadores no sepan correctamente en qué consiste su trabajo.

A continuación se describirán los puestos de trabajo necesario para el funcionamiento del albergue juvenil:

Gerente

En la gerencia encontraremos al socio capitalista y promotor, ya que realizó la aportación económica. Se encargará de la administración general de la empresa, con el objetivo de garantizar el correcto funcionamiento interdepartamental. Por lo tanto, tendrá el papel principal de hacer que la empresa sea un éxito o un fracaso.

Será necesario desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales. En este caso, además de las tareas propias de dirección y planificación estratégica, se dedicará a la gestión de la actividad principal de la empresa, decidiendo qué proveedores harán negocios con la empresa, realizando las tareas de contabilidad y demás aspectos financieros. También revisará las evaluaciones periódicas de los responsables de las otras áreas para la ejecución de informes globales, con el fin de unificar criterios que hagan más fácil la comprensión de la situación del negocio. A veces, será necesaria su colaboración en el área de recepción, sobre todo al comienzo del negocio, para así tener un menor gasto y que la empresa consiga éxito en un menor espacio de tiempo.

Para poder realizar tales tareas se necesita una formación orientada a la dirección de empresas, como Administración y Dirección de Empresas o Ciencias Empresariales. Es muy importante la experiencia en atención al público, reflejada en puestos laborales anteriores en los que la interacción con el público es decisiva para el éxito.

Además para integrarse adecuadamente en el clima de la empresa, el director general deberá ser cercano al resto de empleados y los involucrará en la planificación y toma de decisiones. También se valorarán las actuaciones de los empleados, intentando que los errores se corrijan de una manera adecuada y tratando de llegar a un consenso antes que a una situación desagradable e incómoda.

El director general recibirá como nómina los beneficios derivados de la actividad del negocio. Con esto queremos decir, que no dispondrá de nómina mensual, sino que a la finalización del ejercicio y una vez cerrada las cuentas, hecho frente a los gastos y analizando el beneficio obtenido, se retribuirá en consecuencia al director general.

Departamento de recepción

El departamento de recepción estará constituido por 2 recepcionistas fijos, y de un tercero a tiempo parcial que cubra las vacaciones y bajas de los dos anteriores.

Su trabajo no solo consistirá en estar detrás del mostrador de la entrada atendiendo las llamadas telefónicas y recibiendo a los huéspedes o visitas de posibles clientes al establecimiento. Además, tendrá otro tipo de tareas como serán la gestión, documentación y actualización de las reservas y su base de datos, confeccionar los informes sobre suministros, reparaciones e inventarios, atender las dudas, quejas y sugerencias de los clientes y así asegurarse de que el cliente disponga de todo lo necesario para su total agrado.

Pero lo que los diferenciará del resto de recepcionistas de cualquier negocio de hostelería será que, como ya se ha detallado, deberán ser los supervisores diarios de la buena ejecución de la empresa, serán la pieza coordinadora, que pondrá en contacto al director general y el resto de departamentos, darán a conocer las disposiciones finales tomadas por la dirección, ayudarán en la contabilidad llevando los asuntos secretariales, como son cheques, recibos, facturas, etc.; verificarán la correcta aplicación de tarifas e informes y ayudarán en la selección de nuevo personal. En definitiva, serán el apoyo básico para cualquier persona que se encuentre en el establecimiento.

Tal cantidad de tareas y la complejidad de algunas de ellas, requerirán de una persona que disponga de estudios cualificados en Administración, Recursos Humanos, Turismo o Idiomas. Las personas ideales para el puesto deberán ser amables, simpáticas, educadas, con un exquisito trato de cara al cliente y con una buena presencia. Además, tendrán que ser sacrificadas, con gran capacidad de planificación y resolución de

problemas y eficaces a la par que eficientes en el desarrollo de sus tareas. Será indispensable tener un nivel alto de castellano e inglés, valorándose también el conocimiento de cualquier otro idioma y de los sistemas informáticos básicos como MS Office. Manejo de otro software como Contaplus será una ventaja.

Condiciones laborales de los integrantes del departamento de recepción:

- Jornada laboral de 8 horas diarias por empleado. El director general estará habitualmente por las mañanas y algunas tardes en el puesto, por lo tanto, las dos personas del departamento se repartirán los turnos según convenga. Habrá 3 turnos: de 07:00h a 15:00h, de 15:00h a 23:00h, y de 23h a 07:00h.
- Dos días libres a la semana para cada empleado. También recibirán la opción de obtener un día libre por cada domingo o festivo trabajado en vez de cobrar el complemento salarial correspondiente.
- Periodo vacacional de un mes. Se dispondrá además de tres días de asuntos propios, más los que se considere según el convenio laboral.
- El salario de los recepcionistas constará de un salario base de 975 euros más complementos de nocturnidad, horas extras, etc. En el caso del ayudante que se contratará para fechas determinadas su contrato será de formación y tendrá un salario de 725 euros más pluses.

Departamento de limpieza y cocina

El departamento de limpieza y cocina constará de 2 personas, una encargada del trabajo entre semana y otra para los fines de semana. Para los periodos de vacaciones y bajas se subcontratará a una persona de limpieza por horas que realice un trabajo reducido.

Se encargarán de dos importantes áreas. La de la limpieza, englobará la limpieza general del establecimiento y la preparación diaria de las habitaciones para los nuevos clientes. Además, se encargarán de la lavandería de la ropa de cama y de baño, y por último se encargarán de comprar los suministros de productos necesarios para el desempeño de su trabajo.

Y en la cocina, se encargará del turno de los desayunos, siempre junto a algún integrante del personal de recepción, que ayudará en este servicio.

Las personas que quieran formar parte de este departamento deberán tener un perfil educado y observador. Serán personas responsables, que respeten los horarios y que sean eficientes en la consecución de sus labores. La experiencia en el campo de la limpieza se tendrá en cuenta. También se valorará la tenencia del certificado de manipulador de alimentos y cualquier otro certificado de conocimientos relacionados con su campo de trabajo.

Condiciones laborales del departamento de limpieza y cocina:

- Jornadas laborales de 7 horas, desde las 06:00h hasta las 13:00h.
- Dispondrán de un mes de vacaciones, siempre que no coincidan en fechas ni que sean en periodos de máxima ocupación.
- El salario base del personal de este departamento será de 750 euros para el puesto entre semana, y de 400 euros para el de fines de semana, más pluses y pagas extra.

Departamento de ocio

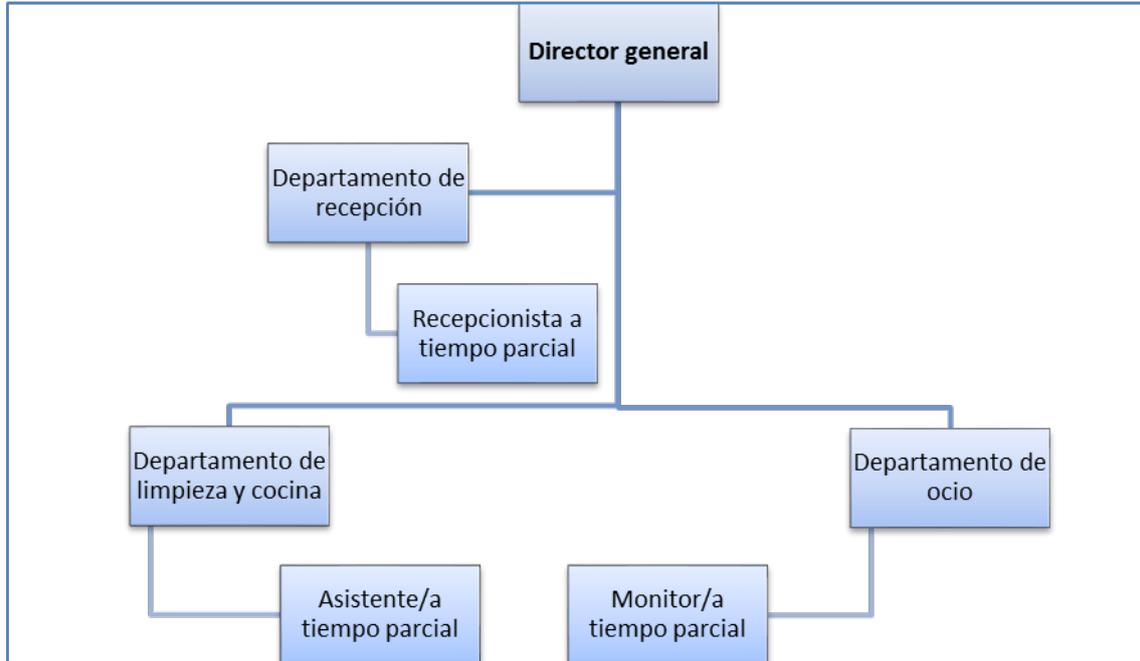
Este departamento estará dirigido por una única persona, la cual se encargará de dirigirlo y gestionarlo. Habrá que añadir al ayudante a tiempo parcial que cubra bajas laborales y periodos de vacaciones. Se podría contratar, en un futuro, a un monitor que se uniría la empresa como ayudante a tiempo parcial del gerente del departamento. Esta decisión se tomaría cuando las posibilidades económicas lo permitiesen, manteniendo al comienzo una única persona.

5.5. ORGANIGRAMA

Un organigrama consiste en la representación gráfica de la estructura de trabajo de una organización. De este modo, se pueden observar claramente los diferentes departamentos y la jerarquización existente.

A continuación se expone el organigrama del albergue:

Ilustración 10: Organigrama del albergue juvenil Sun&Fun Hostel



Fuente: Elaboración propia, 2016

Se observa una figura predominante dentro de la organización de la empresa, el director general y gerente y, a su vez, propietario de la misma. De él dependen los otros cuatro departamentos.

Las líneas de comunicación existentes, tanto horizontales como verticales, serán de un nivel poco rígido, con el que se creará mayor facilidad de comunicación interdepartamental a la vez que el clima de trabajo será más agradable y ameno.

5.6. EPÍLOGO

A lo largo de este apartado se han definido, por un lado, los aspectos culturales y jurídicos de la empresa y por otro los RRHH necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Hemos visto que la misión de este proyecto es ofrecer a los usuarios de nuestro albergue juvenil una estancia en la que disfruten de todas las comodidades que estén a

nuestro alcance, con el incentivo de poseer uno de los precios más competitivos del mercado.

La visión consiste en convertirse en un lugar de hospedaje que sea referencia para los viajeros y turistas tanto españoles como del resto del globo.

En cuanto a los valores de la empresa, aparte de la profesionalidad, el rigor, la integridad y el compromiso con el proyecto, creemos en la confianza y la cercanía como medio para hacer de la estancia del hospedado una experiencia irrepetible. Además queremos contribuir a los recientes y crecientes movimientos relacionados con la hostelería.

En la segunda parte hemos podido observar todo el proceso que se ha llevado a cabo para elegir la forma jurídica más adecuada. Finalmente, la forma que mejor se adaptaba a nuestras características y a las necesidades del proyecto ha sido la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

A continuación hemos visto en detalle las tareas que va a realizar cada uno de los socios del proyecto y, adelantándonos al momento en el que las necesidades del negocio nos obliguen a contratar, se ha elaborado un análisis de los puestos de trabajo en el que se ha esclarecido tanto las actividades que deberían realizar como los requisitos necesarios para desempeñar el puesto.

Por último, hemos esquematizado toda la información obtenida en el punto anterior y hemos elaborado el organigrama de nuestra empresa. Gracias a él se ha podido ver se forma más gráfica la estructura de la organización.

Capítulo 6:

Plan de Marketing

6. PLAN DE MARKETING

6.1. INTRODUCCIÓN

El marketing según Philip Kotler “es un proceso por el que las empresas crean valor para sus clientes y construyen fuertes relaciones entre ellos, con el propósito de obtener a cambio valor procedente de los mismos.” El marketing se presenta ante el gerente de un albergue juvenil como una herramienta imprescindible para aumentar el rendimiento de su negocio.

El marketing es un sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

El Plan de Marketing es una herramienta de gestión que tiene en cuenta toda la información obtenida en el análisis del sector y refleja la estrategia a seguir en relación con el producto o servicio que se quiere ofertar.

En éste plan de marketing los principales factores que se deben incluir son:

- Segmentación y público objetivo.
- Marketing Mix, que está formado por las 4 P's:
 - o Las características del producto o servicio. (Product).
 - o La estrategia de precios. (Price).
 - o La estrategia de comunicación. (Promotion).
 - o La estrategia de distribución. (Place).

Ilustración 11. Marketing Mix



Fuente: Jerome Mc Carthy, 2016

6.2. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

La segmentación de un mercado consiste en descubrir grupos de consumidores en los que sus integrantes sean lo más homogéneos posibles entre sí. Es decir, buscar grupos de personas que sean lo más similares posibles en cuanto a las percepciones de los productos o servicios, a sus comportamientos y a sus actitudes. Cada uno de estos grupos es lo que se conoce como segmento.

La razón de segmentar un mercado está en la esencia del marketing pues el valor ofrecido por la empresa al mercado debe ser el máximo y sólo está limitado por la rentabilidad. Cuando un mercado es heterogéneo ofrecer una solución única no será tan beneficioso como cuando se ofrece una solución individualizada.

No existe una forma única para segmentar el mercado. Para cada negocio existirán diferentes opciones de segmentación. Las características que diferencian un segmento de otro son denominadas variables de segmentación.

El segmento de un mercado ha de reunir una serie de características para poder dirigirnos a él con éxito: El segmento debe ser:

- Medible.
- Rentable.
- Accesible.
- Diferenciable.
- Accionable.

Gracias a la segmentación la empresa puede conocer mejor los mercados y obtener una serie de ventajas respecto a la competencia, ya que les permite:

- Detectar y analizar las oportunidades, evaluando las necesidades de cada mercado.
- Descubrir segmentos sin atender, logrando así una ventaja competitiva.
- Conocer mejor los deseos y gustos de los consumidores y de este modo poder elaborar una política de marketing más completa.

Centrándonos ya en nuestro caso, el boom de los albergues juveniles o “youth hostels” es un fenómeno bastante reciente. Es por ello que su temática y clientela no han sido tenidas muy en cuenta; así pues, no existen muchos estudios al respecto. Aún así se puede especificar cómo será el **público objetivo** de nuestro albergue:

- Los visitantes tendrán aproximadamente entre 20 y 30 años. Serán generalmente estudiantes, profesionales jóvenes, o simplemente aventureros. Aunque también se podrán encontrar los denominados “flashpackers”, antiguos mochileros que pasan los 30 años y que ahora con un mayor nivel adquisitivo, prorrogan su turismo de albergue y su filosofía una vez pasada esta edad. Lo más usual es dar con viajeros en solitario o grupos de amigos, aunque también se encuentran las parejas que viven sus vacaciones o tiempo libre de esta forma.

- La personalidad de este tipo de viajeros suele ser la de alguien acostumbrado a viajar, lo que imprime una gran experiencia de viaje, así como un trato amable y sociable.
- Los motivos de los viajes suelen ser las vacaciones, el conocer diferentes ciudades y culturas de una forma económica, y otro tipo de ocio como ferias y eventos deportivos.
- La nacionalidad más común será la española y principalmente de la misma, aunque también se encontrarán otras nacionalidades como la inglesa, la francesa o la alemana como principales estandartes.
- La estancia promedio de los clientes será de 3 o 4 pernoctaciones.
- Suelen ser personas que gestionan los viajes por sí solos, sin mediar con compañías ni ningún otro tipo de asociaciones, informándose por internet o con el boca a boca, y ejecutando los diferentes trámites a través de internet o por teléfono.
- El poder adquisitivo suele ser bajo, por lo que buscan el poder disfrutar durante más días o de una manera más económica de las visitas a sus diferentes destinos.
- El ahorro y la libertad son sus principales intereses, por eso buscan alojarse en albergues que les conceden un alojamiento a bajo precio en el que dispongan de libertad horaria.

6.3. ANÁLISIS DEL MARKETING MIX

A continuación se definirá el mix promocional, compuesto por el producto, el precio, la publicidad y la promoción de ventas y relaciones públicas. Estas 4 herramientas serán las principales bazas para hacer de la empresa un éxito en el mercado.

PRODUCTO O SERVICIO

El producto o servicio constituye el núcleo de la gestión del marketing mix de la empresa siendo el elemento más importante, y en consecuencia, el eje en torno al cual se diseñarán el resto de estrategias. El resto de variables resultan aspectos

diferenciados que permiten alcanzar un determinado posicionamiento del propio producto en el mercado. El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que se ofrecerán a través de sus atributos, tales como calidad, características, estilo y diseño, marca, envase, entre otros.

Según Kotler (1992), el producto debe ser entendido como “todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo”.

Lambin define las implicaciones en la política de producto considerando las cuatro proposiciones siguientes (J.J. Lambin, 2003):

1. Las elecciones del comprador descansan no sobre el producto, sino sobre el servicio que el consumidor o comprador espera de su uso.
2. Productos diferentes pueden responder a una misma realidad.
3. Todo producto es un conjunto de atributos o de características.
4. Un mismo producto puede responder a necesidades diferentes.

A continuación, definiremos el servicio que ofrece “Sun&Fun”, diferenciando el servicio base de los servicios adicionales:

SERVICIO BASE

Para definirlo de una forma clara y sencilla y saber diferenciarlo de los demás, habrá que hacerse la pregunta, ¿cuál es la necesidad principal del cliente?

En este caso la respuesta será: el **servicio de alojamiento en cama**. Con éste, se obtendrá una estancia en un albergue urbano de gran calidad, donde podrá disfrutar de una agradable permanencia en una ciudad con muchas atracciones que ofrecer y con la posibilidad de realizar otro tipo de actividades al aire libre.

Junto a la contratación del alojamiento, también se tendrá derecho a utilizar los siguientes servicios:

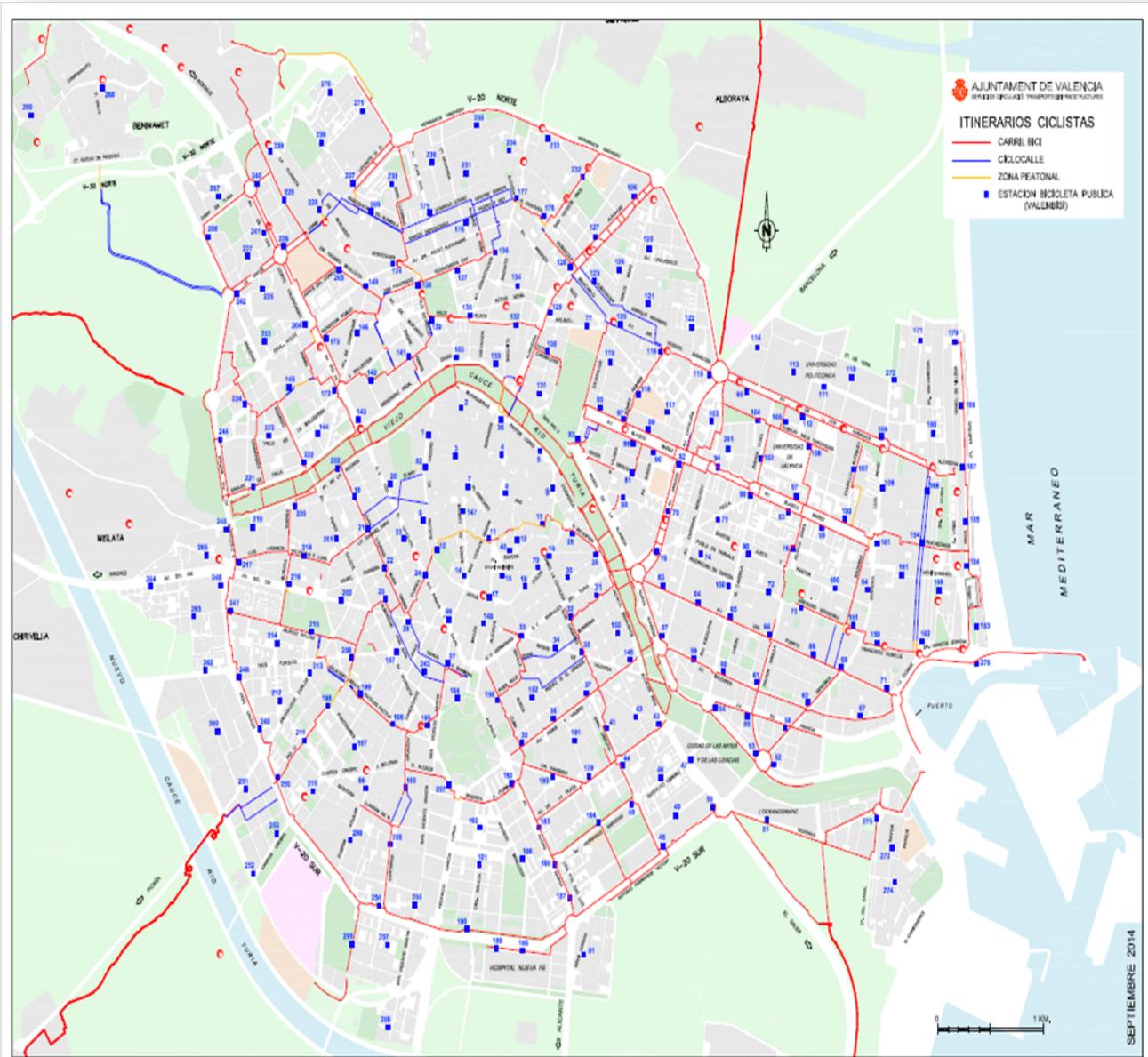
- **Desayuno gratuito:** Cada mañana, en cocina se prepararán 3 tipos de desayuno, para que el cliente tenga una mayor variedad a su disposición. Opción de cereales y fruta, opción de tostadas, y una tercera que será distinta según el día de la semana: Tortitas, gofres, huevos fritos, entre otras. Todo acompañado de zumos, café, mermeladas y demás condimentos.
- **Uso de todas las zonas comunes del albergue:** Cada huésped tiene libertad para disfrutar de todas las zonas comunes del establecimiento, respetando las normas del hostel y la intimidad del resto de huéspedes.
- **Servicio de limpieza:** Todos los días se llevará a cabo una limpieza de las zonas comunes (baños, cocina-comedor, terraza, pasillos) y del suelo de las habitaciones.
- **Acceso gratuito a internet mediante Wifi y ordenadores comunes:** Será posible el acceso a internet, con un dispositivo móvil personal, gracias a la disponibilidad de una red privada del establecimiento gratuita para los huéspedes. Además, se dispone de 3 ordenadores para el uso de los huéspedes con acceso las 24 horas del día.
- **Cocina común:** Junto a una nevera, en la que los huéspedes podrán dejar sus pertenencias, y un microondas, el albergue dispondrá de utensilios de cocina para el uso personal de los clientes. Cada cual se hará responsable de limpiarlos tras haberlos usado.
- **Uso de taquillas:** Para aquellos huéspedes que deseen tener sus pertenencias a buen recaudo, el albergue dispone en los pasillos de taquillas a disposición del

viajero. Este último tendrá que traer su propio candado. Si necesita uno, en recepción se venden.

SERVICIOS ADICIONALES

- **Servicio de lavandería:** El cliente tendrá la posibilidad de usar el servicio de auto-lavandería. En la 1ª planta de la vivienda se dispondrá de una lavadora y una secadora. Para su uso se necesitará comprar con anterioridad en recepción unas monedas especiales para introducir en un monedero inteligente. También habrá detergente y suavizante a su disposición.
- **Alquiler de bicicletas:** Puesto que Valencia dispone de una gran red de carril bici, en constante crecimiento, además del incomparable cauce seco del Río Turia, y de zonas periféricas de fácil acceso en este medio de locomoción, la dirección cree adecuado el ofertar un servicio de alquiler de bicicletas. Para ello, se contactó con la empresa “EcoTours Ciclos SL”, ubicada a menos de 5 minutos del albergue, y dispone de un amplio rango de bicicletas para alquilar. Se llegó a un acuerdo con la empresa por el que, a cambio de contratar el servicio de alquiler de bicicletas en su empresa, los clientes recibirían un descuento del 20 % sobre el precio de alquiler.
En la siguiente imagen puede observarse el actual carril bici de la ciudad de Valencia:

Ilustración 12. Mapa carril bici de Valencia



Fuente: Ayuntamiento de Valencia, 2016

- **Realización de rutas y excursiones:** Esta es la opción para los clientes que quieran visitar la ciudad de una forma diferente y organizada.

Estas visitas guiadas se deberán contratar con previo aviso, ya que, dependiendo de la excursión, podría utilizarse la furgoneta del director general, o alquilar un microbús, además de contar con la ayuda de un guía especializado.

Se realizarán todo tipo de visitas, desde las que se efectúen por el centro cultural de la ciudad, hasta otras más novedosas e interesantes. A priori se pretende ofrecer el siguiente listado de excursiones:

- Valencia Histórica: Un recorrido a pie por el centro histórico de Valencia. Comenzando por la Plaza del Ayuntamiento, y siguiendo por la Plaza de la Reina, el Miguelete, la Catedral de Valencia, el Barrio del Carmen, Torres de Serranos, Torres de Quart, Estación del Norte y Plaza de Toros.
- Ciudad de las Artes y las Ciencias: Gracias a un acuerdo de colaboración con la organización, se podrá visitar el Museo de las Ciencias Príncipe Felipe, L'Hemisfèric, El Oceanográfico y el Palacio de las Artes Reina Sofía.
- L'Albufera: A unos 13 km al sur de la capital, se podrá disfrutar de una agradable visita que consistirá en un paseo en barca por las aguas de L'Albufera. En temporada estival puede aprovecharse la proximidad de las playas de El Saler y el Perellonet, y de varios restaurantes donde degustar un típico arroz valenciano.
- Cauce del Río Turia: Considerado como el pulmón verde de la ciudad, este recorrido podrá hacerse tanto en bicicleta como a pie. El Parque de Gulliver, los exteriores de la Ciudad de las Artes y las Ciencias, El Parque

de Cabecera o el Bioparc, son algunas de las zonas visitables a través de los casi 14 km que lo recorren.

- El Puig de Santa Maria: A 15 km al norte de la ciudad encontramos este municipio valenciano que alberga los siguientes monumentos a recorrer en la ruta: El Real Monasterio del Puig de Santa Maria, El Museo de la Imprenta y las Artes Gráficas, y Los Refugios y Trincheras de la Guerra Civil.

También se podrá disfrutar de otro tipo de excursiones especiales, que dependerán de la época en la que el viajero visite Valencia:

- Las Fallas: Desde comienzos de marzo, hasta la noche del 19 del mismo mes, se celebran las Fallas en Valencia y alrededores. Proponemos al visitante una ruta en la que se visitarán los monumentos falleros de categoría especial. De igual forma, se formarán grupos guiados para acudir a la diaria mascletà, y al castillo nocturno de fuegos artificiales.
- El 9 d'octubre: Día de la Comunidad Valenciana. Se organizará una ruta guiada por los museos y monumentos más representativos de la Ciudad, finalizando con el mercado medieval y las obras teatrales que conmemoran esta fecha.

LA ESTRATEGIA DE PRECIOS

El precio se define como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Más ampliamente Kotler lo define como la suma de todos los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio (2011).

El precio es el factor más crítico de la función comercial, ya que es la única variable que produce ingresos, en tanto las otras funciones están vinculadas con inversiones o con gastos para producir, comunicar y hacer accesibles los servicios, es una señal muy clara: los clientes pueden estar mejor o peor preparados para juzgar la calidad del

servicio ofrecido, pero el monto de la cifra del precio posee un significado para cualquier cliente, al margen de su capacidad económica, asociada al valor.

En general, los consumidores de servicios están dispuestos a pagar precios altos si con ello reducen el grado de riesgo que perciben, Las características de la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad y lo perecedero de los servicios contribuyen mucho a elevar el riesgo que se percibe.

Existen 10 factores que influyen en la sensibilidad de los clientes para los precios. Es decir, la sensibilidad ante los precios va disminuyendo a medida que:

- Disminuye la cantidad de sustitutos percibidos.
- Aumenta el valor único que se percibe del servicio.
- Aumenta los costos para cambiar la marca.
- Aumenta la dificultad para comparar los sustitutos.
- Aumenta el grado en que el precio sirve de indicador de la calidad.
- La erogación es relativamente pequeña en términos de dinero o como porcentaje del ingreso familiar.
- Los consumidores son menos sensibles a los precios dependiendo del beneficio final.
- Aumentan los costos compartidos al realizar el ingreso.
- El precio es percibido como justo, en comparación con los servicios similares comprados en circunstancias parecidas.
- Disminuye la capacidad del cliente para formar un inventario.

La sensibilidad a los precios varía de un tipo de servicio a otro, pero en general la demanda de éstos suele ser inelástica (tipo de demanda del mercado, en cuyo caso la cantidad que cambia el precio de un servicio puede ser superior a la cantidad demandada), es decir, es probable que distintos grupos de consumidores adjudiquen distintos pesos a la importancia que tiene cada uno de los factores sensibles a los precios.

FIJACIÓN DE PRECIOS

La fijación de precios es un elemento clave en la estrategia de una empresa, y para tomar decisiones estratégicas sobre fijación de precios es importante saber cuáles son los objetivos que pretendemos alcanzar. Al considerarnos empresa de nueva creación nos preocuparemos por aspirar a aumentar nuestra participación en el mercado.

Fijaremos los precios igualándolos a los de la competencia o incluso reduciendo las tarifas de éstos, para así poder ganar cuota de mercado, consiguiendo nuevos huéspedes.

En consecuencia, para poder realizar una adecuada fijación de precios, primero tendremos en cuenta sus objetivos:

- Determinar el valor del mercado de un producto
- Realizar una comparación con los precios de los productos de los competidores
- Comprobar si se han producido cambios en la oferta y demanda, y si se han producido, seguir dichos cambios de precios.
- Ajustar los precios en función de la variación de los costes.

Ésta fijación de precios es interactiva por lo cual exige una revisión constante de la evolución del mercado a través del procedimiento de prueba y error con riesgo agotado.

Una vez analizado cómo se pueden fijar los precios y analizando la sensibilidad de los consumidores hacia éstos, procedemos a fijar nuestra tarifa de precios.

Los precios para el alojamiento dependerán de la capacidad de la habitación y la época, teniendo en cuenta el siguiente cuadro resumen de precios:

Tabla 4. Precios del servicio de habitaciones

TIPO DE HABITACIÓN	PRECIO TEMPORADA BAJA	PRECIO TEMPORADA ALTA
2 Personas	25€ pax	32€ pax
6 personas	15€ pax	17€ pax

Fuente: Elaboración propia, 2016

El suplemento de temporada alta se aplicará en los siguientes días y meses:

Tabla 5. Fechas de temporada alta

Mes	Días de aplicación	Festividad
Marzo	7	Fallas
Abril	5	Semana Santa
Julio	31	Vacaciones de Verano
Agosto	31	Vacaciones de Verano
Octubre	2	Puente de la Inmaculada
Noviembre	2	Puente de Todos los Santos
Diciembre	6	Puente de la Constitución y Navidades

Fuente: Elaboración propia, 2016

Las rutas y excursiones tendrán diferentes precios según la naturaleza, duración y nivel de infraestructura necesaria para realizarla. Para la fijación de estos precios se han tomado como referencia a empresas dedicadas a ofertar este tipo de servicios, y a la experiencia laboral en el sector de la persona responsable de las actividades de ocio. Gracias a ella hemos podido conocer los precios más habituales según la actividad.

Tabla 6. Precios de las distintas excursiones y actividades

ACTIVIDAD	TIEMPO	PRECIO
Valencia Histórica	4 horas aprox.	5€ pax
Ciudad de las Artes y las Ciencias	7 horas aprox.	50€ pax (acceso a todos los museos)
L'Albufera	3 horas aprox.	10€ pax
Cauce del Río Turia	5 horas aprox.	30€ pax (biciceta+Bioparc)
El Puig de Santa Maria	6 horas aprox.	15€ pax
Ruta Fallera	5 horas aprox.	10€ pax (kit fallero incluido)
9 d'octubre	6 horas aprox.	10€ pax (acceso a todos los museos)

Fuente: Elaboración propia, 2016

Las excursiones fuera de la ciudad de Valencia se harán dependiendo de la gente que se apunte a ellas, siendo el mínimo de 4 personas, y el máximo de 8. Para ellas, se usará la furgoneta que pone a disposición el gerente.

En cuanto al servicio de alquiler de bicicletas, apuntar que somos intermediarios de la empresa privada "EcoTours Ciclos SL". Éstos últimos alquilarán la bicicleta ofreciendo un descuento del 20% sobre su tarifa normal. El 50% de este descuento será el beneficio de "Sun&Fun", al participar de intermediario.

Para los clientes que quieran guardar sus pertenencias en taquillas, podrán disponer de ellas de forma gratuita. En el caso de que deseen adquirir un candado, el establecimiento los vende a 2€ cada uno.

En cuanto al servicio de lavandería, los clientes podrán disponer de este servicio previa adquisición de monedas especiales en recepción. Cada uso, tanto de lavadora como de secadora, tendrá un coste de 2€.

LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación es uno de los componentes fundamentales de la mezcla del marketing de servicios (Hoffman). En general, el papel básico de la estrategia de comunicación de una empresa de servicios es informar, persuadir o recordar a los clientes cual es el servicio que ofrece. No podemos esperar que los consumidores usen un servicio que no conocen; por ello, un objetivo primordial de esta estrategia es despertar la conciencia del consumidor y posicionar el servicio que ofrece la empresa dentro del conjunto de alternativas que éste evoca.

Para el establecimiento del mix de comunicación es importante que la empresa combine las herramientas de comunicación para conseguir un mix coordinado. De aquí la necesidad de la comunicación integrada, que unifica y coordina todos los canales de comunicación para conseguir un mensaje claro y convincente de la empresa.

Ilustración 13. Herramientas de comunicación



Fuente: Kotler, 2011

Así pues, vamos a seguir una serie de pasos necesarios que nos ayuden a centrarnos en cómo utilizar la promoción para obtener el resultado más eficaz posible:

- **Público Objetivo:** Hombres y mujeres de clase media, de entre 20 y 30 años, atraídos por el turismo urbano, con bajas pretensiones en cuanto a gasto, y que quieran disfrutar de un alojamiento con ambiente juvenil y colectivo.
- **Objetivo de comunicación:** Dado que nuestra empresa es de nueva creación, el objetivo principal será el de darnos a conocer a través de Internet para llegar al mayor público posible. A estos clientes debemos transmitirles una imagen de profesionalidad, junto a la sensación de ser un alojamiento en el que poder disfrutar y descansar.
- **Diseño del mensaje:** “Valencia, toda una experiencia”.
Este es el eslogan escogido, con un doble fin de cara a nuestros clientes. Por un lado, mostrar la ciudad de Valencia como bonita y espectacular a los nuevos turistas de la ciudad. Por otro lado, atraer de nuevo a los que ya la hayan visitado, haciendo ver que se les ofrece una nueva experiencia en esta ocasión.
- **Comunicación:** Debemos presentar nuestro negocio al público objetivo como un tipo de turismo diferenciado respecto al ya existente, en el que se pueda disfrutar y tener diversión, a la vez que descanso y profesionalidad.
El principal objetivo es darse a conocer en el mercado y para ello se aplicará el mix promocional. El mix promocional trata de combinar la publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

PUBLICIDAD

Dado el escaso presupuesto de la empresa para marketing y publicidad, y, consecuentemente, la necesidad de conocer el impacto que tiene cada acción en este campo, y también por la naturaleza de nuestro cliente objetivo, jóvenes en general familiarizados con las nuevas tecnologías, el principal medio para llegar al cliente será la inserción de todo tipo de publicidad en Internet.

- **Buscadores:** Para este tipo de negocio es imprescindible mantenerse presente en Internet existiendo diversidad de formas de aparecer en los buscadores más conocidos.

En este caso se ha decidido realizar una campaña de publicidad mediante la herramienta de Google AdWords. Se ha elegido este buscador ya que es el más utilizado por los usuarios con más de un 90 % de la cuota de mercado.

Este tipo de campañas publicitarias se basa en la búsqueda por palabras que han sido seleccionadas previamente para que, al ser buscadas, aparezca el anuncio que se quiere. Dentro de este servicio los precios vienen dados por palabras que se incluyan y éstos se fijan mediante subasta.

Se pueden elegir una serie de palabras claves entre las que repartir el presupuesto elegido. En este caso se ha decidido elegir las siguientes palabras clave para repartir el presupuesto:

Tabla 7. Palabras clave elegidas para Google Adwords

● Palabra clave	Estado
● Hostal Valencia	Apta
● Albergue Juvenil Valencia	Apta
● Youth Hostel Valencia	Apta
● Alojamiento barato Valencia	Apta

Fuente: Elaboración propia, 2017

- **Posicionamiento en páginas especializadas:** Se pagará una cuota mensual de 50€ en los meses de marzo, junio y septiembre en la página “www.infohostal.com” para que el albergue se encuentre entre los cinco primeros en las búsquedas de los clientes. Esto ayudará a que el establecimiento se encuentre entre los más visibles dentro de toda la oferta

que el cliente pueda encontrar al buscar cualquier tipo de alojamiento en Valencia.

- **Redes sociales:** Como comentado en puntos anteriores, Sun&Fun Hostel tendrá presencia en Facebook, Twitter e Instagram. En ellos se encontrará toda la información relacionada con la empresa. Se explicará todos los servicios y características de las que dispone el albergue, a la vez que se podrán incluir fotos, videos, el calendario de excursiones planeado para cada semana, etc.

La conexión con clientes a través de nuestro perfil, que escriban comentarios sobre su estancia, recomendado el establecimiento a otros amigos, etc., es una de las mejores herramientas de marketing que existen en la actualidad, ya que, también, es un servicio totalmente gratuito.

- **Rótulo electrónico:** Se ha contactado con la empresa RÓTULOS ELECTRÓNICOS.NET para la elaboración de un rótulo electrónico que ayude a los clientes a localizar el establecimiento y a la vez que llame la atención a los peatones para que sepan que hay un nuevo negocio en el lugar. Tras revisar su catálogo de productos se ha decidido por una “Banderola de Leds Fullcolor” con 2 caras y unas dimensiones de 83x83x28 centímetros. Su precio ascenderá a 500 €.

LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La distribución dentro del marketing tiene como objeto trasladar el producto desde el punto de fabricación hasta las manos del consumidor, es esencial que el producto sea accesible a los clientes ya que si no el éxito del negocio nunca llegará a fraguarse.

Sin embargo en este caso particular, no se trata de un producto sino de un servicio y, además, no se presta en el exterior sino en unas instalaciones privadas, por lo tanto no se puede llevar el producto/servicio a los clientes, son ellos los que deben acudir en busca de información sobre la empresa o sobre ese tipo de hospedaje en general para que pueda llegar a existir una relación entre el cliente y la empresa.

Distribución directa e indirecta

La mayor parte de la distribución que realizará la empresa tendrá naturaleza directa ya que, aunque no exista muchas veces una relación directa entre el cliente y el establecimiento puesto que los trámites previos a la llegada del cliente se realizarán mayoritariamente de forma telefónica o electrónica, no habrá ningún intermediario que se lleve un porcentaje.

Dentro de esta línea de distribución directa existen 3 modalidades de reserva:

- **Reserva en el propio establecimiento:** cualquier cliente que lo desee y tenga la posibilidad de acercarse a las instalaciones de la empresa, podrá reservar su plaza o cuantas quiera. Si el cliente tiene la posibilidad de visitar el establecimiento, también podrá inspeccionar las instalaciones ya que el recepcionista estará a su disposición para ello.
- **Mediante vía telefónica:** El cliente que telefonee al centro también tendrá la posibilidad de realizar la reserva de esta forma. El recepcionista que esté trabajando en el momento de la llamada despejará todas las dudas que tenga el cliente y que quiera resolver.
- **A través de la página web de la empresa:** Todo aquel cliente que tenga acceso a internet podrá tramitar su reserva mediante la página web de la compañía. En ella dispondrá de todo tipo de información sobre el establecimiento y sus condiciones.

No podemos olvidar a los intermediarios online o e-intermediarios que cada vez están absorbiendo más porcentaje de las reservas dentro del sector.

Por ello se ha decidido ofrecer también una distribución indirecta mediante los portales de reserva de alojamiento online. Estas páginas web están especializadas en ofrecer al cliente una búsqueda de alojamiento que se adapte a sus características. Para ello disponen de enormes bases de datos con disponibilidad de una impresionante cantidad de establecimientos.

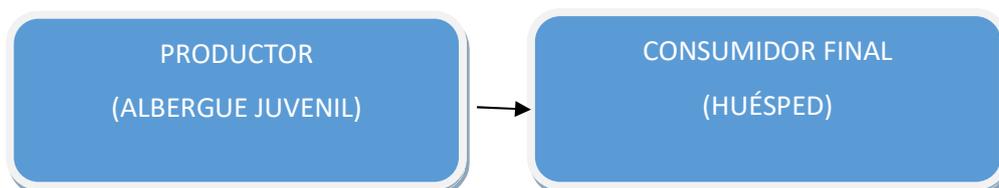
Para poder ofrecer este servicio los portales se nutren de los GDS (Global Distribution Systems), sistemas de información que permiten el acceso a extensas bases de datos de prestatarios de servicios turísticos desde una extensa red de usuarios profesionales de la venta minorista.

Estas páginas contarán con un resumen de información sobre la empresa, y sobre la disponibilidad de plazas permitiendo la realización de la reserva. A cambio de ofrecer este servicio, estas empresas se lucran cobrando un porcentaje de las reservas efectuadas a través de su página.

Dadas las características del establecimiento y del uso de estas páginas por clientes objetivo, se ha decidido incorporar el albergue juvenil “Sun&Fun” a las páginas web www.Infohostal.com , www.Hostelworld.com , www.quealbergues.com y www.1000albergues.com.

Los servicios ofrecidos una vez que el cliente se encuentra instalado en “Sun&Fun” se pueden considerar una distribución física ya que hay contacto directo entre cliente y empresa tanto para los servicios de actividades de ocio como para cualquier otro que esté a su disposición.

Ilustración 14. Canal directo de distribución



Fuente: Elaboración propia, 2017

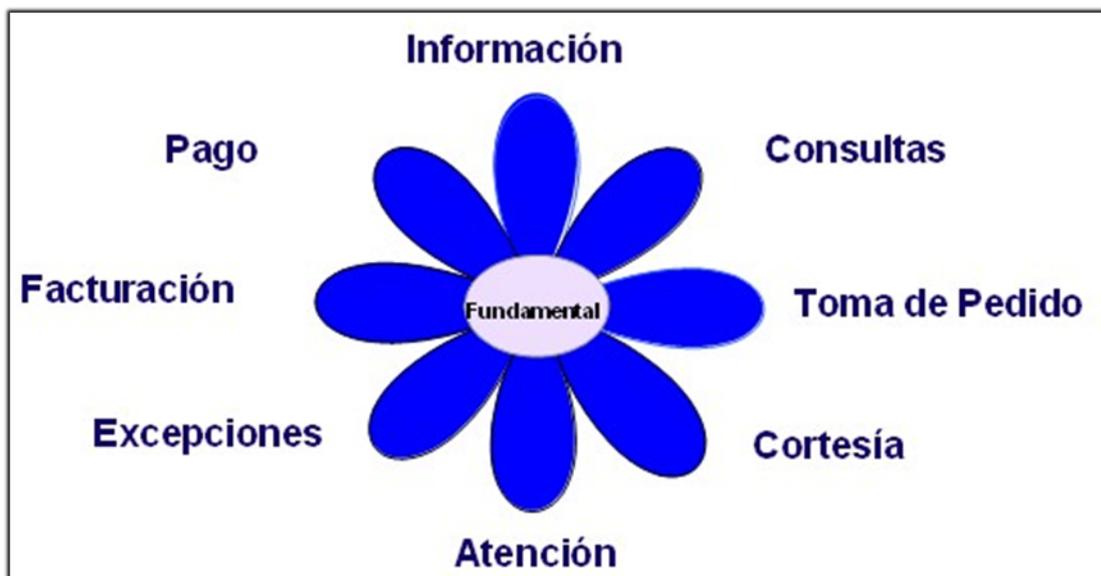
6.4. SERVICIO AMPLIADO O MEJORAS DE SERVICIO

Una vez analizadas todas las variables relacionadas con el plan de marketing, como son el precio, el servicio, la comunicación y la distribución, procederemos a intentar mejorar el servicio para poder ser una albergue juvenil que destaque de la

competencia, debido a la calidad del servicio ofrecido, ser competente en precios, estar al día en los avances de la hostelería, entre otros factores mencionados anteriormente.

Para dar un servicio íntegro, haremos referencia a la “Flor de Lovelock”. Según Christopher Lovelock, aparte del servicio en sí que contrata el cliente, queremos aumentar su grado de satisfacción a través de los siguientes 8 servicios complementarios, conocidos como los ocho pétalos de la flor del servicio.

Ilustración 15. Flor de Lovelock



Fuente: Lovelock.2007.

Información: El cliente necesita conocer determinada información de forma rápida y oportuna: horarios de servicio, tipo de servicios ofrecidos, información de contacto, etc. Dicha información estará a disposición de nuestros clientes/huéspedes en nuestra página Web, tarjetas de visita o en el mismo local del negocio.

Consultas: A diferencia de la información, las consultas implican un diálogo con el cliente para satisfacer sus necesidades y requerimientos especiales. Para poder prestar exactamente el servicio que el cliente desea y en ocasiones demanda, los trabajadores

dedicarán el tiempo necesario al diálogo y explicación cuantas veces sea necesario con el huésped, acerca de su estancia.

Toma de pedido: Una vez tengamos el alojamiento más apropiado para el huésped, analizado en la primera visita, elaboramos una propuesta, en la que se incluirá la descripción del servicio que se va a llevar a cabo, condiciones, precios e información necesaria tanto por escrito como en persona,

Cortesía: Cuando el cliente visite nuestro albergue recibirá un trato cordial por parte de todos los trabajadores que forman parte de nuestro negocio, intentando reducir el menor tiempo posible que es cliente permanezca en el check in/check out. Otro ejemplo de cortesía para nuestros clientes es la felicitación navideña del personal del albergue juvenil al correo electrónico o a su domicilio.

Atención: Compromiso de seguimiento del cliente por parte de los trabajadores del albergue juvenil, para asegurar que el servicio ofrecido cumple con las necesidades que el cliente necesitaba. Después de cada estancia, el servicio de recepción escribe y lanza encuesta al huésped.

Excepciones: atención de urgencias o solución de fallos. Se intentará solucionar cualquier urgencia que el cliente necesite en ese momento, intentando solucionarlo lo más rápidamente posible. Asimismo, en nuestra página web tendremos un buzón de sugerencias, donde nuestros huéspedes podrán explicar sus sensaciones, ya sean positivas o negativas, críticas constructivas que nos ayudaran a mejorar nuestros servicios.

Facturación: Antes de realizar la reserva, se le comunicará al cliente y éste tendrá que dar el visto bueno comprometiéndose a efectuar el pago el mismo día o según los sistemas de pago que ofrezca el albergue juvenil. De éste modo nos evitaremos problemas, tanto para el cliente como para nosotros a la hora de emitir la factura, ya que ambas partes conocerán el importe de la misma.

Pagos: Último pétalo de la flor de Lovelock a analizar será el sistema de pagos. Teniendo en cuenta la situación económica mundial actual, para que nuestro albergue tenga clientes por la rivalidad competitiva tanto de hostels como de otros

establecimientos hoteleros, ofreceremos unas facilidades de cobro, siendo flexibles en el momento del cobro de la estancia.

6.5. EPÍLOGO

La estrategia de marketing para el albergue juvenil “Sun&Fun Hostel” se centra en el servicio. Una vez segmentado el mercado, personas desde los 16 hasta los 30 años, de la ciudad de Valencia y alrededores, hemos pasado a la cuestión de cómo captar a los clientes, cómo ofrecerles el servicio y a qué precio.

El objetivo principal es ofrecer un servicio a los huéspedes de calidad y con la mayor efectividad posible, tratando de realizar un servicio personalizado e individualizado para cada huésped.

Por otro lado la política de precios fijada por el albergue juvenil es una política de precios bajos con poco margen de beneficio, con el objetivo de captar el mayor número de clientes al considerarse un albergue juvenil de nueva apertura y fuerte rivalidad competitiva.

Con el fin de darse a conocer a posibles clientes y de promocionarse, se emplean como marketing mix una serie de herramientas de comunicación como la página web, logotipo, difusión en distintas redes sociales, e inserción de anuncios en Internet. Al tratarse de un albergue juvenil de nueva apertura la campaña de marketing empleada será reducida debido al poco presupuesto existente, teniendo en mente ir mejorándola con el paso del tiempo.

Como último punto a este apartado, identificamos como canal de distribución más apropiado a nuestro negocio el canal directo, en el que no existe la figura de intermediario, al tratarse nuestra oferta de un servicio.

Capítulo 7:

Plan Económico- Financiero

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. INTRODUCCIÓN

En esta área se debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

Primero, se realizará la estimación de los parámetros de la inversión para cuantificar el desembolso inicial que se requiere para empezar el proyecto.

En segundo lugar, se abordará el plan de financiación, en el que estudiaremos la mejor opción a la hora de obtener el capital que sufrague los gastos iniciales.

Tercero, se estimarán los flujos de caja, en función de los cobros y pagos que tiene previsto la empresa dependiendo de cada uno de los escenarios posibles.

Cuarto, en base a éstos se calculará el VAN y la TIR del proyecto planteado.

Además se realizará un Balance de Situación, para los primeros tres años de funcionamiento de la empresa, así como una Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional, también para los mismos tres ejercicios.

También se realizará el cálculo de los principales ratios que se pueden extraer de la cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional y del Balance de situación, para extraer una serie de conclusiones analíticas que nos ayuden a determinar la viabilidad o no de la empresa en ciertos aspectos (liquidez, endeudamiento, posible rentabilidad...).

7.2. PLAN DE INVERSIÓN

En este apartado se van a incluir todos los activos necesarios y adquiridos para la puesta en marcha del albergue juvenil.

En el caso de la apertura de nuestro albergue juvenil, la inversión necesaria resulta ser muy elevada, debido a la necesidad de adquirir el inmueble en el que se realizará la actividad, y de los elementos necesarios para completarlo.

ACTIVO FIJO

Inmovilizado intangible

El inmovilizado intangible son aquellos activos que están compuestos por derechos susceptibles de valoración económica, identificables, tienen carácter no monetario y carecen de apariencia física.

En nuestro caso los inmovilizados intangibles serán:

Aplicaciones informáticas: importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso de programas informáticos.

- BANANADESK: aplicación informática para la gestión de un albergue juvenil, en el que pueden realizarse tareas de gestión de huéspedes, reservas, presupuestos y seguimiento.

Licencias y proyectos: El albergue juvenil Sun&Fun Hostel, al considerarse un establecimiento de carácter hostelero requerirá del cumplimiento de una serie de licencias y proyecto, para su perfecto cumplimiento a la hora de la apertura del mismo.

Honorarios del proyecto: Es necesaria la presencia de profesionales para poder planificar, estructurar y llevar a cabo el proyecto.

Inmovilizado material

El inmovilizado material está constituido por elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles.

Terrenos y construcciones: comprende el inmueble dúplex que se va a adquirir en la Calle Denia nº6, Valencia.

Mobiliario: Como se mencionó en el capítulo 4, el inmueble donde se ubicará el albergue juvenil será comprado. Debemos habilitarlo, y para ello se comprará todo el mobiliario necesario para cumplir los ideales previstos para un buen funcionamiento.

Equipo informático: Ordenadores y demás conjuntos electrónicos que necesitarán los profesionales para llevar a cabo su actividad.

Instalaciones telemáticas: Será necesario actualizar las instalaciones para acoplarlas a las preferencias/necesidades de la actividad a desarrollar. Por ejemplo, será necesario invertir en las instalaciones de telefonía, internet, agua...

Obras de instalación: Se han llevado a cabo todas las obras necesarias e indispensables para que el inmueble tome la forma de albergue juvenil. Este va a resultar el activo más costoso.

Otro inmovilizado material: En éste tipo de inmovilizado material vamos a clasificar aquellos elementos del inmovilizado material que no tienen cabida de las anteriores partidas. Como podría ser el ejemplo del aire acondicionado, necesidades diarias para los trabajadores, etc.

ACTIVO CIRCULANTE

Antes de obtener ingresos por la prestación de nuestros servicios, transcurrirá un tiempo en el que se deberá hacer frente a los pagos básicos como es el caso de suministros, retribución, pago a proveedores, etc.; Por lo tanto, es necesario realizar una inversión en circulante, que será financiada con recursos propios.

Tabla 8. Inversión inicial del albergue juvenil

INVERSIÓN INICIAL	PRECIOS
INMOVILIZADO INTANGIBLE	4.000,00 €
Aplicaciones informáticas	1.500,00 €
Licencias y proyectos	1.500,00 €
Honorarios del proyecto	1.000,00 €
INMOVILIZADO MATERIAL	310.000,00 €
Terrenos y construcciones	280.000,00 €
Mobiliario	10.000,00 €
Equipos de información	1.800,00 €
Utillaje	1.200,00 €
Instalaciones telemáticas	2.000,00 €
Obras de instalación	19.500,00 €
Rotulación exterior	500,00 €
TOTAL INVERSION INICIAL	319.000,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Como se aprecia en la tabla anterior, el valor de los elementos de la inversión inicial son elevados, debido a la complejidad de poner en funcionamiento un albergue juvenil, presentando y cumpliendo licencias de obras, instalación adecuada, entre otros. El mayor valor de la inversión inicial es, dentro del inmovilizado material, la adquisición del inmueble que acogerá nuestra actividad.

7.3. PLAN DE FINANCIACIÓN

Las inversiones descritas en el plan de inversión necesitarán ser financiadas bien con recursos propios de la empresa o bien con recursos ajenos. El objetivo de éste punto es determinar la financiación con la que haremos frente a las inversiones, es decir, de dónde obtendremos el capital suficiente para financiar este proyecto.

Del total de inversión inicial calculado en el apartado anterior, tendremos que restar 125.000€ que el socio principal va a aportar de su patrimonio personal, conseguido tras largos años de ahorro y hábil gestión en los mercados financieros.

Debido a las características de inversión que presenta el albergue juvenil será necesaria la necesidad de financiación por parte de recursos ajenos. Para ello, se

comparan diferentes ofertas en el mercado bancario. Finalmente nos decidimos por un préstamo en las que se acuerda unas condiciones con el Banco Bankinter de financiación, necesitando un avalista que en éste caso será el padre del creador del proyecto. Las condiciones del préstamo y el cuadro de amortización serán las siguientes:

Tabla 9. Condiciones del préstamo

PARÁMETROS DEL PRÉSTAMO	
Importe	194.000,00 €
Devolución	Mensual
Interés nominal	5,39%
Periodo de carencia	No
Plazo en años	15
Periodos (meses)	180
Cuota a pagar al mes	1.573,74 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

A continuación, detallamos el cuadro de amortización del préstamo concedido durante los primeros 36 periodos del mismo:

Tabla 10. Cuadro de amortización del préstamo

Periodos de Pago	Cuota Mensual	Cuota de Intereses	Cuota de Amortización	Total Amortizado	Capital pendiente de amortizar
0	-	-	-	-	194.000 €
1	1.573,74 €	871,22 €	702,52 €	702,52 €	193.297,48 €
2	1.573,74 €	868,07 €	705,67 €	1.408,19 €	192.591,81 €
3	1.573,74 €	864,90 €	708,84 €	2.117,03 €	191.882,97 €
4	1.573,74 €	861,71 €	712,02 €	2.829,05 €	191.170,95 €
5	1.573,74 €	858,52 €	715,22 €	3.544,27 €	190.455,73 €
6	1.573,74 €	855,30 €	718,43 €	4.262,71 €	189.737,29 €
7	1.573,74 €	852,08 €	721,66 €	4.984,36 €	189.015,64 €
8	1.573,74 €	848,84 €	724,90 €	5.709,27 €	188.290,73 €
9	1.573,74 €	845,58 €	728,16 €	6.437,42 €	187.562,58 €
10	1.573,74 €	842,31 €	731,43 €	7.168,85 €	186.831,15 €
11	1.573,74 €	839,03 €	734,71 €	7.903,56 €	186.096,44 €
12	1.573,74 €	835,73 €	738,01 €	8.641,57 €	185.358,43 €
13	1.573,74 €	832,41 €	741,32 €	9.382,89 €	184.617,11 €
14	1.573,74 €	829,08 €	744,65 €	10.127,54 €	183.872,46 €
15	1.573,74 €	825,74 €	748,00 €	10.875,54 €	183.124,46 €
16	1.573,74 €	822,38 €	751,36 €	11.626,90 €	182.373,10 €
17	1.573,74 €	819,01 €	754,73 €	12.381,63 €	181.618,37 €
18	1.573,74 €	815,62 €	758,12 €	13.139,75 €	180.860,25 €
19	1.573,74 €	812,21 €	761,52 €	13.901,27 €	180.098,73 €
20	1.573,74 €	808,79 €	764,94 €	14.666,22 €	179.333,78 €
21	1.573,74 €	805,36 €	768,38 €	15.434,60 €	178.565,40 €
22	1.573,74 €	801,91 €	771,83 €	16.206,43 €	177.793,57 €
23	1.573,74 €	798,44 €	775,30 €	16.981,73 €	177.018,27 €
24	1.573,74 €	794,96 €	778,78 €	17.760,50 €	176.239,50 €
25	1.573,74 €	791,46 €	782,28 €	18.542,78 €	175.457,22 €
26	1.573,74 €	787,95 €	785,79 €	19.328,57 €	174.671,43 €
27	1.573,74 €	784,42 €	789,32 €	20.117,89 €	173.882,11 €
28	1.573,74 €	780,88 €	792,86 €	20.910,75 €	173.089,25 €
29	1.573,74 €	777,31 €	796,42 €	21.707,17 €	172.292,83 €
30	1.573,74 €	773,74 €	800,00 €	22.507,17 €	171.492,83 €
31	1.573,74 €	770,15 €	803,59 €	23.310,76 €	170.689,24 €
32	1.573,74 €	766,54 €	807,20 €	24.117,96 €	169.882,04 €
33	1.573,74 €	762,91 €	810,83 €	24.928,79 €	169.071,21 €
34	1.573,74 €	759,27 €	814,47 €	25.743,26 €	168.256,74 €
35	1.573,74 €	755,61 €	818,12 €	26.561,38 €	167.438,62 €
36	1.573,74 €	751,94 €	821,80 €	27.383,18 €	166.616,82 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

7.4. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

En este apartado vamos a realizar un análisis de la cuenta de resultados, en la que se realizará una estimación de los ingresos y gastos que el albergue juvenil “Sun&Fun Hostel” tendrá durante sus tres primeros años de actividad. La estimación a realizar presentará tres posibles escenarios:

- El escenario realista, en el que se plasmará lo que se espera suceda, los episodios más probables.

- El escenario pesimista, en el que se considerará que la empresa no ha tenido tanto éxito como en el escenario anterior, por lo que realizaremos una estimación inferior (con una corrección del 25%).
- El escenario optimista. En este escenario consideraremos que las estimaciones reales no han sido suficientes para el volumen de trabajo que tenemos, considerando la apertura del albergue juvenil un éxito. Realizaremos una estimación superior a la realista de (con una corrección al alza del 25%).

A continuación se mostrarán únicamente las previsiones realizadas para el escenario realista, teniendo el resto de los escenarios, tanto optimista como pesimista en los anexos del TFC.

Ya que se disponen de varias fuentes de ingresos la previsión de estos se ha tenido en cuenta a través de la segregación en varios grupos correspondientes cada uno a cada línea de negocio. Además todos ellos dependerán de aspectos como el grado de ocupación, la temporalidad y de los años que lleve en funcionamiento el establecimiento.

Antes de empezar con los cálculos propiamente dichos se deben dejar claras una serie de cuestiones:

- Capacidad máxima del establecimiento: El local cuenta con un total de plazas de 36. (5 habitaciones de 6 personas, y 3 habitaciones para 2 personas).
- Antigüedad de la empresa: el tiempo transcurrido desde el inicio de la actividad de la empresa también influirá en la cifra de ingresos. Se espera ir teniendo una mayor afluencia de clientela según el mayor conocimiento de la misma dentro del mercado, y del posicionamiento conseguido con el tiempo.
- Temporalidad: Dependiendo de la época del año y de las fechas concretas de cada mes. Si las fechas se consideran dentro de la temporada alta o baja, la ocupación del albergue será diferente.

Tabla 11. Ocupación estimada en escenario realista

	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ALTA
Año 1	30%	60%
Año 2	40%	70%
Año 3	50%	80%
Año 4	55%	85%
Año 5	60%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Las variaciones de ocupación que se esperan de año en año son del 10%. Así en este escenario se estima que a partir del 4º año se estabilizará el uso del albergue, llegando en temporada alta al 90% de ocupación mientras que en temporada baja se llegará al 60%.

GASTOS PROVISIONALES

INGRESOS PREVISTOS POR EL SERVICIO PRINCIPAL (ALOJAMIENTO)

Para calcular los ingresos se deberán tener en cuenta las variables de precio, junto con los días de temporadas alta y baja. Además se necesitará el número máximo de pernотaciones al día en cada tipo de habitaciones y el porcentaje de ocupación que dependerá de la estacionalidad y del escenario.

Tabla 12. Ocupación y precio por habitación escenario optimista

AÑO 1	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ALTA
% Ocupación	30%	60%
Precio habitación 6 pax.	15 €	17 €
Precio habitación 2 pax.	25 €	32 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 13. Pernoctaciones máximas al día por tipo de habitación

Pernoctaciones máximas/día H.6 P.	Pernoctaciones máx./día H.2 P.
30	6

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 14. Ingresos estimados por servicio alojamiento año 1

AÑO 1	Días Temp. Baja	Días Temp. Alta	Ingresos Hab. 6 P.	Ingresos Hab. 2 P.
ENERO	30	1	4.356,00 €	1.465,20 €
FEBRERO	28	0	3.780,00 €	1.260,00 €
MARZO	24	7	5.382,00 €	1.886,40 €
ABRIL	25	5	4.905,00 €	1.701,00 €
MAYO	31	0	4.185,00 €	1.395,00 €
JUNIO	30	0	4.050,00 €	1.350,00 €
JULIO	0	31	9.486,00 €	3.571,20 €
AGOSTO	0	31	9.486,00 €	3.571,20 €
SEPTIEMBRE	30	0	4.050,00 €	1.350,00 €
OCTUBRE	29	2	4.527,00 €	1.535,40 €
NOVIEMBRE	28	2	4.392,00 €	1.490,40 €
DICIEMBRE	26	5	5.040,00 €	1.746,00 €
INGRESOS TOTALES POR TIPO HABITACIÓN			63.639,00 €	22.321,80 €
INGRESOS TOTALES POR ALOJAMIENTO AÑO 1			85.960,80 €	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Sin embargo, este no será el beneficio total por alojamiento, ya que, como nombramos en el apartado 4.4. *Análisis de los procesos*, se aplicaría un descuento del 5% en las reservas de los viajeros que ya hubieran venido anteriormente, mediante un código promocional.

Tabla 15. Ingresos totales estimados por servicio de alojamiento

	INGRESOS		DESCUENTOS		TOTAL
	HAB. 6 P.	HAB. 2 P.	HAB. 6 P.	HAB. 2 P.	
AÑO 1	63.639,00 €	22.321,80 €	0,00 €	0,00 €	85.960,80 €
AÑO 2	80.568,00 €	28.149,60 €	796,60 €	341,30 €	107.579,70 €
AÑO 3	97.497,00 €	33.977,40 €	871,40 €	383,50 €	130.219,50 €
AÑO 4	105.961,50 €	36.891,30 €	992,90 €	458,60 €	141.401,30 €
AÑO 5	114.426,00 €	39.805,20 €	1.059,10 €	501,00 €	152.671,10 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

INGRESOS PREVISTOS POR SERVICIOS SECUNDARIOS

Como ya se ha explicado, no solo del alojamiento va a obtener ingresos el albergue, sino que la empresa ofrece otro tipo de servicios que también darán rédito económico al proyecto.

Ya que se dispone de varias fuentes de ingresos, la previsión de éstos se va a obtener a través de la segregación en varios grupos correspondientes cada uno a cada línea de negocio:

ACTIVIDADES:

Como ya se explicó en el capítulo 6 “Plan de Marketing”, se realizarán una serie de excursiones y rutas para que los clientes puedan disfrutar en mayor medida de su estancia en el albergue y a su vez de la visita a la ciudad.

Los precios de estas actividades ya fueron detallados en el punto “6.3 Análisis del Marketing Mix”. Ahora se van a exponer también los gastos asociados a cada actividad para así hallar los ingresos al año por este tipo de actividad. Para ello se han estimado el número de actividades que se realizarán al mes según la temporada y la media de usuarios de cada actividad. En el apartado “Resto de excursiones” se ha hecho una media del precio de todas las excursiones que se realizan fuera de la ciudad de Valencia, a la vez que se ha hecho también la media del gasto de gasolina entre todos los desplazamientos y se ha dividido entre la media de clientes que realizarán estas excursiones:

Tabla 16. Ingresos totales estimados por servicio de actividades

	Precio por persona	ACT/MES TEMP. BAJA	ACT/MES TEMP. ALTA	Media usuarios actividad	Gastos por excursión y persona	Ingresos al año
Valencia Histórica	5,00 €	5	9	10	0,00 €	2.500,00 €
Ciudad Artes y Ciencias	50,00 €	4	7	8	40,00 €	1.700,00 €
L'Albufera	10,00 €	7	11	8	2,00 €	1.500,00 €
Río + Bioparc	30,00 €	7	14	8	25,00 €	1.900,00 €
El Puig de Santa Maria	15,00 €	2	6	6	5,00 €	600,00 €
Ruta Fallera	10,00 €	0	5	16	3,00 €	1.000,00 €
9 d'octubre	10,00 €	0	1	11	0,00 €	500,00 €
INGRESOS TOTALES POR RUTAS Y EXCURSIONES AÑO						9.700,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

ALQUILER DE BICILETAS, SERVICIO DE LAVANDERÍA Y SEGURIDAD DEL EQUIPAJE:

Además de ingresar dinero por la realización de visitas y rutas turísticas, que podemos observar constituyen un importante ingreso anual, el albergue cuenta con otras fuentes de ingreso, que si bien no son de tanta importancia a nivel cuantitativo, constituyen una inyección más que beneficiosa para el negocio.

Se trata del alquiler de bicicletas, del servicio de lavandería, y de la venta de candados para las taquillas del albergue, ya enumerados a lo largo de este proyecto:

Tabla 17. Ingresos totales estimados por servicio de actividades

SERVICIO	PRECIO MEDIO	USUARIOS / MES T. BAJA	USUARIOS / MES T. ALTA	INGRESO ANUAL
CANDADO TAQUILLA	2,00 €	10	50	500,00 €
LAVANDERÍA	2,00 €	16	80	900,00 €
ALQUILER BICICLETAS	3,00 €	24	48	1.200,00 €
INGRESOS TOTALES				2.600,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

GASTOS PROVISIONALES

En lo que respecta a los gastos que deberá afrontar el albergue, se encuentran tanto los fijos, que permanecerán estables sea cual sea la ocupación, como los variables que dependerán en gran medida de la ocupación del albergue. Es por ello que esta variable se deberá tener muy en cuenta a la hora de afrontar su definición y su cálculo de cara a cada uno de los escenarios previstos.

GASTOS FIJOS

En primer lugar se detallarán los gastos fijos que el albergue deberá atender anualmente sea cual sea la circunstancia y ocupación. Se trata de los siguientes:

- **Gastos de constitución:** véase licencias, solicitudes, trámites, notaría, etc.
- **Seguros:** conformado por el seguro de responsabilidad civil (RC) para las actividades de ocio, y por el propio servicio del albergue juvenil.
- **Gestoría:** Se contará con los servicios de una asesoría gestoría para todo lo relacionado con lo laboral, contable y lo fiscal.
- **Telefonía e Internet:** Se dará de alta una línea fija y una línea móvil para la misión de comunicación en el albergue. A su vez se instalará internet con red WI-Fi para dar ese servicio extra al cliente.
- **Amortizaciones:** Para el cálculo de las mismas se optará por el método lineal, ya que en ningún caso se trata de material dedicado a producción:

Tabla 18. Amortizaciones de cada tipo de inversión y total anual.

Amortizaciones	Importe total	Años Amortización	Importe anual
Construcciones y obras menores	300.000,00 €	30	10.000,00 €
Mobiliario	10.000,00 €	10	1.000,00 €
Útiles	1.200,00 €	5	240,00 €
Equipos de información	1.800,00 €	4	450,00 €
Aplicaciones informáticas	1.500,00 €	4	375,00 €
AMORTIZACIÓN TOTAL ANUAL			12.065,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

- **Gastos financieros derivados del préstamo:** Son los intereses derivados del préstamo solicitado. Sumando los términos mensuales de cada año mostrados en la tabla 7.3 puede definirse el total anual.

Tabla 19. Total gastos fijos en el año 1 para escenario realista

Concepto	Cantidad gasto
Gastos de Constitución	2.500,00 €
Seguros	1.270,00 €
Gestoría	1.020,00 €
Telefonía e Internet	720,00 €
Amortizaciones	12.065,00 €
Gastos Financieros	10.243,00 €
TOTAL GASTOS FIJOS	27.818,00 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

GASTOS VARIABLES

A continuación se detallarán los gastos variables según el escenario planteado para lo cual habrá que contar con el grado de ocupación medio traducido en ingresos y las estimaciones precisas acorde a los mismos, calculadas al comienzo de este apartado. Los gastos son los siguientes:

- **Consumos de alojamiento:** los calcularemos como porcentaje sobre los ingresos por alojamiento (aplicaremos un 6%). Engloban todo el material necesario para la estancia de los clientes y para el funcionamiento diario del albergue juvenil.

- **Suministros:** Engloba el consumo de luz, agua y gas.
- **Mantenimiento, averías y menaje:** Se destinará una cantidad fija mensual para cubrir eventualidades imprevistas y para mantener el buen estado de las instalaciones.
- **Marketing, distribución y publicidad:** Encontramos el desembolso por la creación de la página web, la campaña publicitaria en Adwords y Facebook, o el rótulo electrónico que colocaremos en la fachada del albergue.
- **Gastos de personal:** Hemos incluido esta partida de gastos en el apartado de variables debido a la retribución asignada al gerente/socio principal. Como se ha indicado con anterioridad en el apartado “5.4 Análisis de los puestos de trabajo”, su retribución variará en función de los resultados económicos de la actividad del albergue juvenil. Sin embargo, en la tabla siguiente vamos a considerar una media mensual de su salario:

Tabla 20. Gastos de personal en el año 1 para escenario realista

GASTOS DE PERSONAL					
Puesto	Salario Mensual Aprox.	Nº Pers.	Pagas al año	Pagas extra	Importe Anual
Director General	1.200,00	1	12	1	15.600,00
Recepcionista	1.050,00	2	12	1	27.300,00
Guía-Monitor-RR.PP.	1.100,00	1	12	1	14.300,00
Personal limpieza	575,00	2	12	1	14.950,00
Trabajadores Temporales					5.000,00
TOTAL GASTOS LABORALES					77.150,00

Fuente: Elaboración propia, 2017

Una vez los gastos variables están debidamente definidos se expondrán en la tabla resumen siguiente:

Tabla 21. Total gastos variables en el año 1 para escenario realista

Concepto	Cantidad gasto
Consumos de alojamiento	5.895,65 €
Suministros	4.005,00 €
Mantenimiento, averías y menaje	1.200,00 €
Marketing, distribución y publicidad	1.830,00 €
Gastos de personal	77.150,00 €
TOTAL GASTOS VARIABLES	90.080,65 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

7.5. BALANCES PREVISIONALES

El balance de situación es un documento contable que refleja la situación de una empresa en un momento determinado en el tiempo, en la medida en que dicha situación es expresable en términos monetarios. Se trata por tanto de un documento fundamental que informa de la situación patrimonial de la empresa.

A continuación se muestra el balance de situación para los tres primeros ejercicios del albergue juvenil “Sun&Fun Hostel” en un escenario realista, con el fin de poder analizar la situación de ésta para poder tomar las decisiones más oportunas:

Tabla 22. Balance de situación de los 3 primeros ejercicios, escenario realista

Balance de Situación Previsional	Año 1	Año 2	Año 3
Total Activo	316.188,60 €	314.597,43 €	326.082,75 €
A) Activo No Corriente	284.560,00 €	272.120,00 €	259.680,00 €
I. Inmovilizado Intangible	3.625,00 €	3.250,00 €	2.875,00 €
Patentes, licencias y marcas	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Aplicaciones informáticas	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Amortizaciones	-375,00 €	-750,00 €	-1.125,00 €
II. Inmovilizado Material	280.935,00 €	268.870,00 €	256.805,00 €
Terrenos y construcciones	280.000,00 €	280.000,00 €	280.000,00 €
Mobiliario y enseres	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Utillaje	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Equipos de proceso de Información	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Amortizaciones	-12.065,00 €	-24.130,00 €	-36.195,00 €
B) Activo Corriente	31.628,60 €	42.477,43 €	66.402,75 €
I. Existencias	9.253,87 €	9.809,10 €	10.397,65 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos	22.374,73 €	32.668,33 €	56.005,10 €
Total Patrimonio Neto y Pasivo	316.188,60 €	314.597,43 €	326.082,75 €
A) Patrimonio neto	121.690,15 €	127.694,01 €	143.902,81 €
A1. Fondos Propios	121.690,15 €	127.694,01 €	143.902,81 €
I. Capital	125.000,00 €	125.000,00 €	125.000,00 €
III. Reservas	0,00 €	0,00 €	0,00 €
VII. Resultado del Ejercicio	-3.309,85 €	2.694,01 €	18.902,81 €
B) Pasivo No Corriente	176.239,50 €	166.616,82 €	156.462,57 €
II. Deudas Largo Plazo con Ent. de crédito	176.239,50 €	166.616,82 €	156.462,57 €
C) Pasivo Corriente	18.258,95 €	20.286,60 €	25.717,37 €
III. Deudas a Corto Plazo con Ent. de crédito	9.118,94 €	9.622,68 €	10.154,25 €
IV. Acreedores com. y otras cuentas a pagar	9.140,01 €	10.663,92 €	15.563,12 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Análisis vertical:

El activo para el primer ejercicio del albergue juvenil será de 316.188,60 €

El activo no corriente supone el 90% del total del activo de nuestra actividad. Se aprecia una cifra muy elevada para el primer ejercicio del año, si bien está motivada principalmente debido a la elevada inversión en inmovilizado material (terrenos y construcciones).

El activo corriente del albergue juvenil, es decir, el realizable en menos de un año, supone el 10% del activo total. Esta cifra nos indica que la empresa no cuenta con mucha liquidez, y que durante el primer año de funcionamiento, teniendo en cuenta la nueva normativa del incremento del impuesto del valor añadido del 10% al 21%, se ha decidido provisionar de material para poder reducir gastos en un futuro. La cifra de clientes no supone una gran cantidad en el activo, ya que la totalidad de los servicios ofrecidos en este tipo de negocio se cobran en efectivo.

Como conclusión al análisis del activo de la empresa, destacamos la elevada inversión en activo no corriente, debido a las características que un albergue juvenil de nueva creación requiere para su puesta en marcha.

Por otra parte, analizando el patrimonio neto y el pasivo del albergue juvenil, podemos observar como la inversión inicial en activo no corriente es financiada mediante la aportación de capital inicial del socio principal, junto a las deudas a largo plazo con entidades de crédito.

Observamos que el resultado del primer ejercicio es negativo, consecuencia de las grandes inversiones, pero que a lo largo de los años se irá obteniendo un beneficio cada vez mayor.

Análisis horizontal:

En cuanto a la evolución en el tiempo de las cifras globales de la empresa, podemos observar que la cifra de activo va aumentando, debido en gran parte a la partida de Efectivo y otros activos líquidos.

Respecto al Patrimonio Neto y Pasivo, el aumento de los mismos viene provocado por la subida del Resultado del Ejercicio, en constante evolución año tras año.

7.6. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS

Para la realización de las cuentas de pérdidas y ganancias previsionales de los próximos 3 años se ha partido de la base de que las ventas se incrementarán año a año, gracias a la futurible mejora del consumo interno y a la acción del marketing propio del albergue, además de los diferentes programas tanto a nivel autonómico como nacional para la promocionar el turismo. En cualquier esperamos un buen escenario de turismo.

Así pues se supondrá el incremento de las ventas totales de año en año, calculadas en base al aumento de la ocupación de nuestro albergue juvenil. Para los consumos y resto de importes ligados a las ventas se seguirá con los mismos porcentajes del epígrafe anterior de año a año. Sin embargo, con el resto de gastos, se procederá a su incremento en un 1,85%, acorde al incremento medio del IPC en los últimos 7 años.

Tabla 23 Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los 3 primeros ejercicios, escenario realista

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	98.260,80 €	120.579,70 €	144.069,50 €
Coste de Ventas (consumos)	5.895,65 €	6.249,39 €	6.624,35 €
Margen Bruto	92.365,15 €	114.330,31 €	137.445,15 €
Seguros	1.270,00 €	1.293,50 €	1.317,42 €
Teléfono e Internet	720,00 €	733,32 €	746,89 €
Gestoría	1.020,00 €	1.038,87 €	1.058,09 €
Gastos de Constitución	2.500,00 €	0,00 €	0,00 €
Marketing	1.830,00 €	1.884,90 €	1.941,45 €
Suministros	4.005,00 €	4.125,15 €	4.248,90 €
Reparaciones y Conservación	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Gastos de Personal	61.550,00 €	78.256,64 €	80.026,47 €
Amortizaciones	12.440,00 €	12.440,00 €	12.440,00 €
A1. Resultado de Explotación (BAII)	5.830,15 €	13.357,93 €	34.465,93 €
Gastos financieros	10.243,29 €	9.765,92 €	9.262,18 €
A2. Resultado Financiero	10.243,29 €	9.765,92 €	9.262,18 €
A3. Resultado Antes de Impuestos (BAI)	-4.413,14 €	3.592,01 €	25.203,75 €
Impuesto de Sociedades (25%)	-1.103,28 €	898,00 €	6.300,94 €
A4. Resultado del Ejercicio (BN)	-3.309,85 €	2.694,01 €	18.902,81 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Análisis vertical:

Como podemos observar en la cuenta de resultados, el resultado del primer ejercicio del albergue juvenil presenta ligeras pérdidas, si bien son bastantes bajas debido a las características de este negocio. No nos debe preocupar en demasía este resultado, pues como veremos a continuación, tiene sus motivos, y no será la tónica a lo largo de los años.

Para poder entender dónde están nuestras fortalezas y debilidades iremos escalando hasta llegar al Margen Bruto. El siguiente paso es analizar el Beneficio Antes de Impuestos (BAI), ya que nos indica el resultado real de la actividad en el presente ejercicio y nos da casi la misma información que el Beneficio neto y, además, pocas armas tenemos para incrementar o reducir que hay entre ambas, el impuesto sobre beneficios. En nuestro caso el BAI que se presenta en nuestro ejercicio económico es negativo, lo que nos da a entender que el préstamo concedido acompañado de gastos financieros hace a nuestra actividad no lo suficientemente rentable durante este primer ejercicio.

A continuación nos centraremos en el BAII. Esta cifra, resultado positivo en nuestra cuenta de P y G, se obtiene tras la deducción de los gastos que genera nuestra actividad. Destaca por encima del resto el Gasto de Personal, que refleja el interés que se tiene en ofrecer al cliente la mejor atención experiencia, y al trabajador unas buenas condiciones laborales. En segundo lugar, también notable es la cifra de Amortizaciones, en gran parte provocada por el inmueble adquirido.

Por último analizaremos el Margen Bruto, y observamos cómo el importe de éste sí que se diferencia del resto de variables analizadas. Esto nos indica cómo el beneficio de la actividad proviene de la actividad principal de la empresa y no de la actividad financiera, por lo tanto nos da a entender que podemos depender de nuestra productividad. Nuestro coste de ventas no supone un alto porcentaje, lo que indica que controlamos en buen grado el apartado de aprovisionamientos y materias primas.

Análisis horizontal:

En el análisis horizontal procederemos a comparar las partidas a lo largo de los tres ejercicios presentados, su evolución y el porqué de sus comportamientos.

Lo más importante a analizar sobre la evolución, es el resultado del ejercicio. Esta evolución en el tiempo es positiva, incrementándose de manera significativa, lo que nos da a entender que nuestra productividad mejora suponiendo el incremento de huéspedes anteriormente comentado.

El Margen Bruto aumenta en gran medida, ocasionado por la subida de las ventas interanuales.

Un punto fuerte a analizar será el BAII. Tanto en el 2º y 3er ejercicio se ha incluido la retribución del socio principal, al presentar el negocio un beneficio neto positivo.

Las amortizaciones van a ser las mismas, ya que por política del albergue juvenil, al ser tan elevada la inversión inicial se decide no invertir en más inmovilizado hasta el quinto año de funcionamiento. Los gastos financieros se reducirán ligeramente. La suma de todo lo anterior supondrá una cifra de Beneficio Neto positiva y en clara tendencia alcista.

Como conclusión a éste análisis en el tiempo, el incremento del beneficio del ejercicio será igual o mayor en la siguientes fases de la vertical de la cuenta de resultados, intentando reducir los costes de ventas y aprovisionamientos para intentar obtener los mayores beneficios posibles para el albergue juvenil.

7.7. ANÁLISIS DE RATIOS

RATIOS DE LIQUIDEZ.

Miden la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

Ratio de Liquidez.

$$\text{Ratio Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} > 1.5$$

Para que la liquidez se encuentre dentro de las capacidades para hacer frente a sus pagos a corto plazo, debe estar comprendido entre (1.5 – 2). Con el escenario más probable, los datos expuestos anteriormente en el balance de situación obtenemos un ratio de liquidez de 1.73 puntos, por lo tanto podremos hacer frente a los pagos inmediatos sin ningún problema, teniendo una liquidez muy buena.

Ratio de tesorería:

$$\text{Ratio Tesorería} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo Corriente}} = 1$$

Este ratio de tesorería pretende eliminar la incertidumbre asociada a las existencias (el activo corriente menos líquido). Por su parte, el ratio de tesorería está correcto ya que se encuentra cerca del 1, siendo el nuestro 1,22, observando que la gestión de la existencias es buena, con ligera ociosidad.

Ratio de disponibilidad:

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} [0.2 - 0.3]$$

El ratio de disponibilidad nos indica lo mismo que los dos ratios anteriores, representando el número de días en que se podrían atender los pagos con el efectivo existente. El resultado del ratio de disponibilidad para el albergue juvenil es de 0.2, nos indica que estamos dentro del rango óptimo, por lo tanto no tendremos problemas de atender a los pagos a nuestros proveedores.

Fondo de maniobra:

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

El fondo de maniobra es la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente, es decir, es la parte de activo corriente que se financia con pasivo fijo o patrimonio neto. En nuestro caso por todo lo explicado anteriormente, el fondo de maniobra es de 13.370€. Este fondo constará como garantía financiera, pudiendo usarlo ante gastos o situaciones inesperadas.

Como resumen a los ratios de liquidez, observamos como todos se encuentran dentro o muy cerca de los niveles óptimos, teniendo una buena liquidez para nuestro negocio.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO.

Informan sobre la cantidad y la calidad de la deuda.

Ratio de endeudamiento:

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}} [0.4 - 0.6]$$

Indica la proporción del pasivo que representa la financiación ajena. En nuestro caso es de 0.61, ya que nuestra financiación se compone de una mezcla de inversión inicial del socio principal gerente, y de un préstamo solicitado a largo plazo a una entidad bancaria.

Ratio de autonomía:

$$\text{Ratio de Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}} \quad [0.7 - 1.5]$$

Este ratio es el opuesto al ratio de endeudamiento. Indica la autonomía que la empresa tiene para financiarse y contra mayor sea el ratio de endeudamiento, menor será el de autonomía y viceversa.

En nuestro caso como ya se ha mencionado nuestra autonomía es baja, presentando un ratio de 0.62, lo que nos viene a indicar que al estar endeudados no podemos tener la suficiente autonomía durante los primeros ejercicios del albergue juvenil.

Ratio de solvencia:

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}} > 1$$

También denominado “Distancia de la quiebra”, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de las deudas.

En nuestro caso el ratio de solvencia o la “distancia de la quiebra”, 1.63, nos da a entender que por cada unidad monetaria que hay que pagar, el albergue juvenil tiene activos suficientes por ese valor contable. Dato positivo y significativo para emprender el negocio.

Ratio de calidad de la deuda:

$$\text{Ratio de Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

Este ratio mide la calidad de la deuda en función de su exigibilidad. Se trata del cociente entre la deuda a corto plazo y el total de deuda. A menor ratio, mejor calidad de la deuda en los que a plazo se refiere. Nuestra calidad de la deuda se sitúa a un ratio muy bajo, 0.09, lo que nos indica que a pesar de tener, la calidad es muy buena.

Como conclusión a los ratios de endeudamiento observamos cómo el albergue juvenil está ligeramente endeudado, pero a pesar de ésta situación que consideramos normal al ser un negocio de nueva creación en el que la inversión inicial es fuerte, nuestra solvencia y calidad de la deuda es muy buena.

RATIOS DE RENTABILIDAD.

Estudian el rendimiento que se obtiene de los activos.

Ratio de rentabilidad económica:

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}$$

La rentabilidad económica o rendimiento permite conocer la evolución de los factores que inciden en la productividad del activo. Se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo. También denominado ROI (Return on investments), ROA (Return on Assets).

La rentabilidad económica que presenta el albergue juvenil es mejorable, ya que arroja un valor de 0.18% para el primer ejercicio. No es un dato que nos preocupe en exceso, ya que además de tratarse del inicio de la actividad, la estrategia aplicada consiste en ajustar el precio y obtener la máxima ocupación posible, con una elevada rotación y un bajo margen.

Ratio de rentabilidad financiera:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} \times \frac{\text{Resultado}}{\text{BAI}}$$

La rentabilidad financiera mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. Al menos debe de ser positiva y superior o igual a las expectativas de los accionistas (coste de oportunidad).

En este análisis de rentabilidad financiera, vamos a utilizar el método Parés, en el que consiste introducir el apalancamiento financiero relacionando la deuda con los gastos financieros que ocasionan, midiendo a su vez la repercusión del efecto fiscal sobre el beneficio en la rentabilidad financiera.

Analizando la rentabilidad financiera, observamos cómo obtenemos un resultado negativo, dado que en el primer ejercicio nuestro proyecto no obtendrá beneficios. Sin embargo, a partir del segundo año se obtendrá un resultado aceptable, observando como el aumento de la deuda trae consigo un aumento de rentabilidad.

7.8. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN: VAN; TIR

Al analizar la viabilidad del proyecto se deberá tener en cuenta si los cobros que se prevé que generará esta inversión superarán el coste de la inversión, dentro de unas condiciones.

Para analizar la inversión se utilizarán los criterios dinámicos, ya que con ellos se tiene en cuenta el momento en el que se va recuperando el dinero.

El **V.A.N. (Valor Actual Neto)** compara los flujos de caja futuros que se esperan del proyecto con el desembolso de la inversión, dando así la rentabilidad absoluta y neta del proyecto:

$$V.A.N.(k) = -A + \sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1+k)^i}$$

Siendo:

- A= Desembolso inicial (Inversión Total).
- FC_i= Flujos de Caja del periodo "i" (Bº después de impuestos + Amortizaciones).

- K= Costes de capital.
- n= Periodo de vida del proyecto

El proyecto se aceptará cuando este valor sea mayor que 0.

La **T.I.R. (Tasa Interna de Retorno)** se puede utilizar como un índice de riesgo de la inversión y se define como la tasa de interés que hace que el V.A.N. se anule, es decir, el coste que podría llegar a tener la empresa con la inversión sin perder dinero con ésta.

$$0 = -A + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

La inversión será aceptada cuando sea mayor que la tasa de actualización nominal o coste de capital nominal.

Para el cálculo de los dos parámetros anteriores, tendremos que tener en cuenta:

- Inversión total de 319.000€
- Tasa de descuento del 2,22% (Coste de financiación de la empresa).
- Previsión de los flujos de caja para los 20 primeros ejercicios (vida estimada del proyecto).

Tabla 24. Previsión flujos de caja para los 20 primeros ejercicios del proyecto

	COBROS	PAGOS	FLUJOS DE CAJA
AÑO 0	0,00 €	0,00 €	-319.000,00 €
AÑO 1	98.260,80 €	101.570,65 €	-3.309,85 €
AÑO 2	120.579,70 €	117.885,69 €	2.694,01 €
AÑO 3	144.069,50 €	125.166,69 €	18.902,81 €
AÑO 4	152.713,67 €	132.676,69 €	20.036,98 €
AÑO 5	161.876,49 €	140.637,29 €	21.239,20 €
AÑO 6	171.589,08 €	149.075,53 €	22.513,55 €
AÑO 7	181.884,42 €	158.020,06 €	23.864,36 €
AÑO 8	192.797,49 €	167.501,27 €	25.296,22 €
AÑO 9	204.365,34 €	177.551,34 €	26.814,00 €
AÑO 10	216.627,26 €	188.204,42 €	28.422,84 €
AÑO 11	229.624,90 €	199.496,69 €	30.128,21 €
AÑO 12	243.402,39 €	211.466,49 €	31.935,90 €
AÑO 13	258.006,53 €	224.154,48 €	33.852,05 €
AÑO 14	273.486,92 €	237.603,75 €	35.883,18 €
AÑO 15	289.896,14 €	251.859,97 €	38.036,17 €
AÑO 16	307.289,91 €	266.971,57 €	40.318,34 €
AÑO 17	325.727,30 €	282.989,86 €	42.737,44 €
AÑO 18	345.270,94 €	299.969,26 €	45.301,68 €
AÑO 19	365.987,20 €	317.967,41 €	48.019,79 €
AÑO 20	387.946,43 €	337.045,46 €	50.900,97 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

En este escenario se puede ver que la inversión es recuperada completamente al llegar al año 15, aun incurriendo en pérdidas en el primer año de actividad. A parte, la Plusvalía o Ganancia o Utilidad Neta que se espera obtener de la inversión asciende a 264.587,84 €.

Por otro lado, en el caso de la TIR, también resulta positiva, 13%, siendo superior al coste de la inversión, por lo que podemos afirmar que éste proyecto es viable en el corto plazo, corroborando la conveniencia de llevar a cabo la inversión.

7.9. EPÍLOGO

Tras analizar la empresa desde el punto de vista financiero, hemos llegado a la conclusión de que nos encontramos ante un proyecto rentable.

En primer lugar hemos estudiado las necesidades de capital iniciales y su composición. Al ser una cantidad importante, decidimos financiarnos con un mix compuesto por capital aportado por el socio principal + préstamos bancario.

A continuación hemos visto que, con una estimación realista de clientes, obtenemos beneficio a partir del segundo año de actividad. El primer año obtenemos ligeras pérdidas, mientras que a partir del segundo, una vez pasado el fuerte desembolso inicial, y unido al aumento de la cuota de ocupación y ventas del albergue juvenil, obtenemos plusvalías.

Del estudio de las cuentas anuales previsionales para el primer ejercicio, se desprende la alta inversión en inmovilizado y la financiación mixta del proyecto con recursos propios y ajenos.

Los ratios de liquidez han mostrado que la empresa tiene capacidad para afrontar los pagos requeridos, y capacidad de efectivo. Por su parte, los ratios de endeudamiento muestran que nuestra deuda nos sitúa ligeramente en niveles de baja autonomía, puesto que hay mayor parte de la misma a largo plazo. En cuanto a los ratios de rentabilidad, nos han dado valores negativos porque en el primer año hemos tenido pérdidas. No obstante, esto no es preocupante ya que las inversiones en publicidad empezarán a dar rendimiento en ejercicios posteriores y esperamos que la evolución de huéspedes y por consiguiente, de beneficios, sea exponencial.

Por último, calculando el VAN y la TIR para nuestro proyecto, a partir de los flujos de caja esperados para los veinte primeros años, obtenemos que la inversión es rentable por lo que merece la pena invertir en el proyecto.

Capítulo 8:

Conclusiones

8. CONCLUSIONES

Tras la elaboración de este Proyecto Final de Carrera su autor comprueba y valora la cantidad de conocimientos adquiridos durante la realización de esta titulación. Todos ellos, y algunos más, han sido puestos en práctica para poder concluir este plan de empresa, ajustado a la realidad y, a priori, de manera eficaz ya que el resultado final sobre la viabilidad del proyecto ha sido satisfactorio en los escenarios creados para su estudio.

Nuestro plan de empresa es un albergue juvenil, dedicado principalmente al alojamiento de huéspedes y realización de actividades turísticas. Enmarcado dentro del sector de turismo y la hostelería, podemos calificar el mismo como de puntero y exitoso en nuestro entorno más cercano. Como todo sector se ha visto sacudido por la recesión económica que ha atravesado el país durante los últimos años, afectando de manera significativa al nivel de gasto del turista.

El análisis PEST nos sitúa en un entorno con amenazas y oportunidades para emprender un negocio. Sin embargo nuestra empresa, un albergue juvenil que ofrece servicios adicionales al alojamiento, nos permitirá encontrar potencial en el mercado. Las previsiones pues son de crecimiento tras el análisis PEST.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos indica que existen factores que influyen de manera directa en este tipo de actividad, destacando la rivalidad de competidores existentes, siendo un punto a nuestro favor la magnífica ubicación de nuestro albergue y el poder de atracción que nuestro modelo de negocio posee.

El inmueble estará ubicado en el barrio de Ruzafa, muy próximo al centro histórico de la ciudad de Valencia, situado muy cerca de monumentos, lugares de interés de la urbe, transporte público y zonas de ocio. El mismo, de dos plantas, se adquiere en propiedad, y tras unas reformas da como resultado unas instalaciones con varios dormitorios, cocina y comedor común, aseos compartidos y zonas de esparcimiento.

Tanto la elección de la sociedad a crear como las distintas fases de su proceso de constitución han sido elegidas para un mayor beneficio financiero y fiscal, intentando ahorrar costes innecesarios a la vez que optimizar el proceso de creación, para no alargarlo en el tiempo.

Tras la elección del negocio a emprender, se buscó una realización que siguiese la misión de la empresa: dar el mejor servicio calidad-precio de alojamiento en Valencia. Para ello se busca la mejor localización posible, se intenta ofrecer los mejores servicios, siempre centrándose en un mercado joven, como se puede observar en la elección del nombre, el tipo de publicidad, etc.

El personal de la empresa será un factor clave debido a la pluralidad de tareas que requerirá su trabajo y al trato jovial y moderno que se dará a los clientes. En consecuencia, se ha optado por crear una estructura productiva y organizativa poco rígida, pero con un buen sistema de información y comunicación. De este modo, se podrá alcanzar y mantener una mayor participación y motivación.

Debido a la naturaleza del futuro cliente y sus nuevos hábitos de búsqueda de alojamientos turísticos, principalmente Internet, se ha optado por entrar en nuevos canales de distribución, y utilizar técnicas actuales de promoción. Así se intenta tener una buena posición en los servicios web de contratación hostelera a la vez de publicitarnos por todos los medios posibles, Google AdWords, redes sociales, etc.

Tras todo lo anterior solo restaba confirmar la viabilidad del proyecto. Para ello se definieron los precios de los servicios y ciertos supuestos para el cálculo de los ingresos, considerando unas ventas futuras en base a los propios objetivos y a la situación turística datada actual y prevista. En cuanto a los gastos, tanto los fijos como los variables se consideran acordes a la actividad que se desarrolla. Respecto a la inversión, se recurrió a capital propio y a un préstamo de una entidad bancaria que garantizaba un interés más accesible para el socio principal y unos plazos de devolución manejables por la economía del negocio. Con todo ello se calculó, para un escenario realista, el VAN y la TIR del proyecto, que devolvió resultados positivos que

permitían al socio y gerente confiar en la rentabilidad de la inversión y aceptar, por consiguiente, el plan del albergue juvenil de nueva creación “Sun&Fun Hostel” planteado en el presente TFC.

Bibliografía

MONOGRAFÍAS

BATALLER, J., LOBATO, J., PLAZA, J., SOROA Y SUÁREZ DE TANGIL, M. (2005) Curso de derecho privado. 8ª edición. Editorial Tirant lo Blanch. Valencia. ISBN: 84-8456-432-0.

DAVID, FRED R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. 11ª Edición. Editorial Pearson Educación. México. ISBN: 97-8970-2604-273.

DE MIGUEL HERNÁNDEZ, E. (2005). Introducción a la Gestión (Management). Editorial UPV. Valencia. ISBN: 84-9705-750-3.

GÓMEZ MEJÍA, LUIS R. (2016). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Pearson Education S.A. Madrid. ISBN 97-8849-0352-984.

GUADALAJARA, N., BARTUAL, I., BLASCO, A (2005). La inversión y la financiación en la empresa. Editorial UPV. Valencia. Ref.:2006.291.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. (2006). Dirección estratégica. Editorial: Pearson Educación. ISBN 84-2054-618-6.

KOTLER, P., AMSTRONG, G., MERINO, M.J., PINTADO, T., JUAN, J.M. (2011). Introducción al marketing. Editorial Prentice Hall. Madrid. ISBN: 9788-483-226-766.

LAMBIN, J.J., (2003). Marketing estratégico. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. ISBN: 9788-473-563-529.

LOVELOCK, C. (1997). Mercadotecnia de Servicios. Editorial Prentice Hall Hispanamericana. Madrid. ISBN: 9789-688-808-580.

MANKIOW. (1997). Macroeconomía. 3ª Edición. Editorial Antoni Bosch. España. ISBN: 84-85855-83-3.

MATEOS RONCO, A. (2005). Contabilidad General y analítica.: Editorial UPV. Valencia.

MIQUEL, S., MOLLÁ, A., BIGNÉ, J. (2002). Introducción al Marketing. Editorial Mc Graw Hill. España. ISBN: 84-481-1846-4.

OLTRA CLIMENT, F. (2006). Dirección de recursos humanos. Editorial UPV. Valencia.
Ref.: 2006.845.

CONSULTAS ELECTRÓNICAS:

Anuncios Facebook: <https://www.facebook.com/business/products/ads> (Fecha de consulta: 8 de febrero de 2015).

Cámara Comercio Valencia: <http://www.camaravalencia.com/es-ES/emprendedores/Paginas/default.aspx> (Fecha consulta: 13 enero 2015).

Canva (creación de logo): <https://www.canva.com/> (Fecha consulta: 11 febrero 2015).

Carril Bici Valencia:
[http://www.valencia.es/ayuntamiento/trafico.nsf/vCategoriaDescargas/6CEA196B8E5C4ABBC12577740037504A/\\$FILE/2876-201409-web.pdf](http://www.valencia.es/ayuntamiento/trafico.nsf/vCategoriaDescargas/6CEA196B8E5C4ABBC12577740037504A/$FILE/2876-201409-web.pdf) (Fecha consulta: 15 noviembre 2014).

Crear empresas: <http://www.crear-empresas.com/formas-juridicas-de-constitucion-de-la-empresa> (Fecha consulta: 13 enero 2015).

Diari Oficial de la Generalitat Valenciana:
http://www.dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=2143/1993&L=1 (Fecha consulta: 8 febrero 2016).

Estadísticas turismo Comunidad Valenciana:
<http://www.turisme.gva.es/opencms/opencms/turisme/es/contents/estadistiquesdeturisme/estadistiquesdeturisme.html> (Fecha consulta: 23 diciembre 2014).

Estadísticas turismo España:
<https://www.exceltur.org/> (Fecha consulta: febrero 2017).

Federación Española de Hostelería y Recaudación: <http://www.fehr.es/> (Fecha consulta: 23 diciembre 2014).

Google Maps (localización del albergue): <https://www.google.es/maps> (Fecha consulta: 19 enero 2015).

Hostales en Valencia:

http://www.infohostal.com/guia/valencia/valencia/2615/alojamiento/hostales.html?utm_expid=6502906-46.uMvrG658QyaOgKf0kZpXEw.0&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.es%2F

(Fecha consulta: 19 enero 2015).

ICO: <http://www.ico.es/web/ico/home> . (Fecha consulta: 19 diciembre 2014).

Instituto de Estudios Turísticos: <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/Paginas/default.aspx> . (Fecha consulta: 2 diciembre 2014).

INE (Instituto Nacional de Estadística): www.ine.es (Consultas entre enero y febrero 2015).

Minube: web turismo y viajeros: www.minube.com (Fecha consulta: 8 febrero 2015).

Nest Hostel: <http://www.nesthostelsvalencia.com/index-es.php> (Fecha consulta: 19 enero 2015).

Organización Mundial de Turismo (OMT): <http://www.e-unwto.org/> (Fecha consulta: 27 enero 2017).

Publicidad de Google: http://www.google.com/adwords/?sourceid=awo&subid=ww-et-awhp_nelsontest_con&clickid (Fecha consulta: 8 febrero 2015).

Rótulos Electrónicos: www.rotuloselectrónicos.net (Fecha consulta: 19 marzo 2017).

Russafa Youth Hostel: <http://www.russafayouthhostel.com/> (Fecha consulta: 19 enero 2015).

Turismo en la Comunidad Valenciana: <http://comunitatvalenciana.com/> . (Fecha consulta: 23 diciembre 2014).

Turismo en Valencia: <http://www.turisvalencia.es/> (Fecha consulta: 23 diciembre 2014).

Valenbisi: <http://www.valenbisi.es/> (Fecha consulta: 15 noviembre 2014).

Anexos

ANEXO A: ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 25. Previsión de ingresos escenario optimista

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Alojamiento	103.152,96 €	129.095,64 €	156.263,40 €
Rutas y excursiones	11.640,00 €	13.968,00 €	16.761,60 €
Taquillas, lavandería y alquiler de bicicletas	3.120,00 €	3.744,00 €	4.492,80 €
TOTAL INGRESOS	117.912,96 €	146.807,64 €	177.517,80 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 26. Previsión de gastos escenario optimista

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gastos de Constitución	2.200,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguros	1.016,00 €	1.076,96 €	1.141,58 €
Gestoría	816,00 €	864,96 €	916,86 €
Telefonía e Internet	576,00 €	610,56 €	647,19 €
Amortizaciones	9.652,00 €	10.231,12 €	10.844,99 €
Gastos Financieros	8.194,40 €	7.812,00 €	7.409,60 €
Consumos de alojamiento	6.249,39 €	6.624,35 €	7.021,81 €
Suministros	3.204,00 €	3.396,24 €	3.600,01 €
Mantenimiento, averías y menaje	960,00 €	1.017,60 €	1.078,66 €
Marketing, distribución y publicidad	1.464,00 €	1.551,84 €	1.644,95 €
Gastos de personal	77.150,00 €	81.779,00 €	86.685,74 €
TOTAL GASTOS	111.481,79 €	114.964,63 €	120.991,39 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 27. Cuenta P y G de los 3 primeros ejercicios, escenario optimista

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	103.152,96 €	129.095,64 €	156.263,40 €
Coste de Ventas (consumos)	6.249,39 €	6.624,35 €	7.021,81 €
Margen Bruto	96.903,57 €	122.471,29 €	149.241,59 €
Seguros	1.016,00 €	1.076,96 €	1.141,58 €
Teléfono e Internet	576,00 €	610,56 €	647,19 €
Gestoría	816,00 €	864,96 €	916,86 €
Gastos de Constitución	2.200,00 €	0,00 €	0,00 €
Marketing	1.464,00 €	1.551,84 €	1.644,95 €
Suministros	3.204,00 €	3.396,24 €	3.600,01 €
Reparaciones y Conservación	960,00 €	1.017,60 €	1.078,66 €
Gastos de Personal	61.550,00 €	78.256,64 €	80.026,47 €
Amortizaciones	9.652,00 €	10.231,12 €	10.844,99 €
A1. Resultado de Explotación (BAII)	15.465,57 €	25.465,37 €	49.340,88 €
Gastos financieros	8.194,40 €	7.812,00 €	7.409,60 €
A2. Resultado Financiero	8.194,40 €	7.812,00 €	7.409,60 €
A3. Resultado Antes de Impuestos (BAI)	7.271,17 €	17.653,37 €	41.931,28 €
Impuesto de Sociedades (25%)	1.817,79 €	4.413,34 €	10.482,82 €
A4. Resultado del Ejercicio (BN)	5.453,38 €	13.240,03 €	31.448,46 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 28. Balance de situación de los 3 primeros ejercicios, escenario optimista

Balance de Situación Previsional	Año 1	Año 2	Año 3
Total Activo	320.653,04 €	326.750,93 €	354.564,74 €
A) Activo No Corriente	284.560,00 €	272.120,00 €	259.680,00 €
I. Inmovilizado Intangible	3.625,00 €	3.250,00 €	2.875,00 €
Patentes, licencias y marcas	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Aplicaciones informáticas	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Amortizaciones	-375,00 €	-750,00 €	-1.125,00 €
II. Inmovilizado Material	280.935,00 €	268.870,00 €	256.805,00 €
Terrenos y construcciones	280.000,00 €	280.000,00 €	280.000,00 €
Mobiliario y enseres	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Ustillaje	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Equipos de proceso de Información	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Amortizaciones	-12.065,00 €	-24.130,00 €	-36.195,00 €
B) Activo Corriente	36.093,04 €	54.630,93 €	94.884,74 €
I. Existencias	9.253,87 €	9.809,10 €	10.397,65 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos	26.839,17 €	44.821,83 €	84.487,09 €

Total Patrimonio Neto y Pasivo	320.653,04 €	326.750,93 €	354.564,74 €
A) Patrimonio neto	121.690,15 €	127.694,01 €	143.902,81 €
A1. Fondos Propios	130.453,38 €	143.693,41 €	175.141,87 €
I. Capital	125.000,00 €	125.000,00 €	125.000,00 €
III. Reservas	0,00 €	5.453,38 €	18.693,41 €
VII. Resultado del Ejercicio	5.453,38 €	13.240,03 €	31.448,46 €
B) Pasivo No Corriente	171.235,23 €	161.628,31 €	151.875,98 €
II. Deudas Largo Plazo con Ent. de crédito	171.235,23 €	161.628,31 €	151.875,98 €
C) Pasivo Corriente	18.964,43 €	21.429,21 €	27.546,89 €
III. Deudas a Corto Plazo con Ent. de crédito	8.952,24 €	9.203,87 €	9.654,47 €
IV. Acreedores com. y otras cuentas a pagar	10.012,19 €	12.225,34 €	17.892,42 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

ANEXO B: ESCENARIO PESIMISTA

Tabla 29. Previsión de ingresos escenario pesimista

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Alojamiento	68.768,64 €	86.063,76 €	104.175,60 €
Rutas y excursiones	7.760,00 €	9.312,00 €	11.174,40 €
Taquillas, lavandería y alquiler de bicicletas	2.080,00 €	2.496,00 €	2.995,20 €
TOTAL INGRESOS	78.608,64 €	97.871,76 €	118.345,20 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 30. Previsión de costes escenario pesimista

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gastos de Constitución	2.800,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguros	1.524,00 €	1.615,44 €	1.712,37 €
Gestoría	1.224,00 €	1.297,44 €	1.375,29 €
Telefonía e Internet	864,00 €	915,84 €	970,79 €
Amortizaciones	14.478,00 €	15.346,68 €	16.267,48 €
Gastos Financieros	12.291,60 €	11.799,94 €	11.327,94 €
Consumos de alojamiento	5.541,91 €	5.874,43 €	6.226,89 €
Suministros	4.806,00 €	5.094,36 €	5.400,02 €
Mantenimiento, averías y menaje	1.440,00 €	1.526,40 €	1.617,98 €
Marketing, distribución y publicidad	2.196,00 €	2.327,76 €	2.467,43 €
Gastos de personal	77.150,00 €	81.779,00 €	86.685,74 €
TOTAL GASTOS	124.315,51 €	127.577,28 €	134.051,92 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 31. Cuenta P y G de los 3 primeros ejercicios, escenario pesimista

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	78.608,64 €	97.871,76 €	118.345,20 €
Coste de Ventas (consumos)	5.541,91 €	5.874,43 €	6.226,89 €
Margen Bruto	73.066,73 €	91.997,33 €	112.118,31 €
Seguros	1.524,00 €	1.615,44 €	1.712,37 €
Teléfono e Internet	864,00 €	915,84 €	970,79 €
Gestoría	1.224,00 €	1.297,44 €	1.375,29 €
Gastos de Constitución	2.800,00 €	0,00 €	0,00 €
Marketing	2.196,00 €	2.327,76 €	2.467,43 €
Suministros	4.806,00 €	5.094,36 €	5.400,02 €
Reparaciones y Conservación	1.440,00 €	1.526,40 €	1.617,98 €
Gastos de Personal	61.550,00 €	65.243,00 €	69.157,58 €
Amortizaciones	14.478,00 €	15.346,68 €	16.267,48 €
A1. Resultado de Explotación (BAII)	-17.815,27 €	-1.369,59 €	13.149,37 €
Gastos financieros	8.194,40 €	7.812,00 €	7.409,60 €
A2. Resultado Financiero	8.194,40 €	7.812,00 €	7.409,60 €
A3. Resultado Antes de Impuestos (BAI)	-26.009,67 €	-9.181,59 €	5.739,77 €
Impuesto de Sociedades (25%)	-6.502,42 €	-2.295,40 €	1.434,94 €
A4. Resultado del Ejercicio (BN)	-19.507,25 €	-6.886,19 €	4.304,83 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 32. Balance de situación de los 3 primeros ejercicios, escenario pesimista

Balance de Situación Previsional	Año 1	Año 2	Año 3
Total Activo	302.660,49 €	310.221,21 €	315.065,38 €
A) Activo No Corriente	284.560,00 €	272.120,00 €	259.680,00 €
I. Inmovilizado Intangible	3.625,00 €	3.250,00 €	2.875,00 €
Patentes, licencias y marcas	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Aplicaciones informáticas	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Amortizaciones	-375,00 €	-750,00 €	-1.125,00 €
II. Inmovilizado Material	280.935,00 €	268.870,00 €	256.805,00 €
Terrenos y construcciones	280.000,00 €	280.000,00 €	280.000,00 €
Mobiliario y enseres	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Utillaje	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Equipos de proceso de Información	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Amortizaciones	-12.065,00 €	-24.130,00 €	-36.195,00 €
B) Activo Corriente	18.100,49 €	38.101,21 €	55.385,68 €
I. Existencias	9.253,87 €	9.809,10 €	10.397,65 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos	8.846,62 €	28.292,11 €	44.988,03 €
Total Patrimonio Neto y Pasivo	302.660,49 €	310.221,21 €	315.065,38 €
A) Patrimonio neto	121.690,15 €	127.694,01 €	143.902,81 €
A1. Fondos Propios	105.492,75 €	118.113,81 €	129.304,83 €
I. Capital	125.000,00 €	125.000,00 €	125.000,00 €
III. Reservas	0,00 €	0,00 €	0,00 €
VII. Resultado del Ejercicio	-19.507,25 €	-6.886,19 €	4.304,83 €
B) Pasivo No Corriente	186.028,74 €	176.558,22 €	166.328,77 €
II. Deudas Largo Plazo con Ent. de crédito	186.028,74 €	176.558,22 €	166.328,77 €
C) Pasivo Corriente	11.139,00 €	15.549,18 €	19.431,78 €
III. Deudas a Corto Plazo con Ent. de crédito	9.447,02 €	10.032,58 €	10.587,24 €
IV. Acreedores com. y otras cuentas a pagar	1.691,98 €	5.516,60 €	8.844,54 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

