

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

TRABAJO FINAL DE CARRERA

**Plan de empresa para la creación y desarrollo de una
empresa turística asociada a la festividad fallera en la
ciudad de Valencia**

Realizado por: Jorge García Daríes

Dirigido por: Aurelio Herrero Blasco

Contenido

| | |
|--|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 7 |
| 1.1 Resumen:..... | 8 |
| 1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas | 10 |
| 1.3 Objetivos del TFC..... | 13 |
| 2. ANTECEDENTES | 14 |
| 2.1. Motivación. La idea. | 15 |
| 2.2. Antecedentes | 16 |
| 3. ENTORNO | 19 |
| 3.1 El entorno fallero..... | 20 |
| 3.2. Estudio microeconómico de las fallas | 27 |
| 3.3 Análisis de de mercado | 32 |
| 3.4. D.A.F.O. | 56 |
| 3.5. Análisis CAME..... | 57 |
| 4. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS | 60 |
| 4.1. Forma jurídico/fiscal elegida | 61 |
| 4.2. Análisis de los puestos de trabajo | 69 |
| 4.3 Organigrama..... | 71 |
| 4.4. Gestión de RRHH | 72 |
| 5. PLAN DE MARKETING | 75 |
| 5.1. Definición del servicio | 78 |
| 5.2. Política comercial de precios..... | 88 |
| 5.3. Promoción y comunicación | 90 |
| 5.4. Canal de distribución..... | 95 |
| 5.5. Implantación y control | 96 |
| 6. PLAN FINANCIERO | 100 |
| 6.1. Estimación de la inversión..... | 101 |
| 6.2 Estudio de los diferentes escenarios (Realista, Pesimista y Optimista) | 105 |
| 6.3 Análisis de la cuenta de resultados | 120 |
| 6.4. Recuperación de la Inversión | 125 |
| 7. Conclusiones..... | 131 |
| 8. Bibliografía | 135 |

9. Anexos 138

Índice de tablas:

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Número de visitantes y gasto promedio en fallas..... | 28 |
| Tabla 2. Número de viajeros según procedencia..... | 31 |
| Tabla 3. Hoteles por clase..... | 33 |
| Tabla 4. Hostales por clase..... | 34 |
| Tabla 5. Hostales..... | 34 |
| Tabla 6. Apartamentos por categoría..... | 34 |
| Tabla 7. Campings por categoría..... | 35 |
| Tabla 8. Pernoctaciones..... | 36 |
| Tabla 9. Restaurantes por categoría..... | 37 |
| Tabla 10. Agencias de viaje..... | 37 |
| Tabla 11. Número de asistentes a reuniones..... | 46 |
| Tabla 12. Matriz MEFE..... | 51 |
| Tabla 13. Matriz MEFI..... | 55 |
| Tabla 14. D.A.F.O..... | 57 |
| Tabla 15. Análisis CAME..... | 58 |
| Tabla 16. Datos encuesta..... | 79 |
| Tabla 17. Planning de actividades..... | 86 |
| Tabla 18. Servicios de interés turístico..... | 89 |
| Tabla 19. Tarifa de precios..... | 89 |
| Tabla 20. Presupuesto en publicidad..... | 95 |
| Tabla 21. Gastos de lanzamiento..... | 103 |
| Tabla 22. Cuadro de amortización del préstamo (primer año)..... | 105 |
| Tabla 23. Ingresos esperados en 2012..... | 106 |
| Tabla 24. Estimación de cobros..... | 108 |
| Tabla 25. Decisión a tomar según VAN..... | 112 |
| Tabla 26. Facturación escenario normal..... | 113 |
| Tabla 27. Evolución pagos anuales escenario normal..... | 114 |
| Tabla 28. Cálculo de VAN y TIR escenario normal..... | 115 |
| Tabla 29. Facturación escenario normal..... | 116 |
| Tabla 30. Cálculo del Van y TIR en el escenario pesimista..... | 117 |
| Tabla 31. Evolución de la facturación escenario optimista..... | 118 |
| Tabla 32. Cálculo del VAN y TIR escenario optimista..... | 119 |
| Tabla 33. Cuenta de pérdidas y ganancias..... | 121 |
| Tabla 34. Balance de situación. Activo..... | 123 |
| Tabla 35. Balance de situación. Pasivo..... | 124 |
| Tabla 36. Fondo de maniobra..... | 125 |
| Tabla 37. Datos recuperación inversión..... | 126 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 38. Ratios de liquidez | 126 |
| Tabla 39. Ratios de endeudamiento | 127 |
| Tabla 40. Rentabilidad económica | 129 |
| Tabla 41. Rentabilidad financiera..... | 130 |
| Tabla 42. Préstamo..... | 139 |
| Tabla 43. Amortización programa informático | 152 |
| Tabla 44. Amortización del ordenador | 152 |
| Tabla 45. Cálculo tasa de descuento | 152 |

Índice de Gráficos:

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Distribución del impacto económico | 30 |
| Gráfico 2. Evolución del alojamiento turístico | 36 |
| Gráfico 3. Medios de transporte utilizados | 40 |
| Gráfico 4. Evolución de pasajeros de avión | 41 |
| Gráfico 5. Pasajeros vía aérea por país | 42 |
| Gráfico 6. Evolución de pasajeros de cruceros | 43 |
| Gráfico 7. Evolución de viajeros..... | 44 |
| Gráfico 8. Evolución de las pernoctaciones | 45 |
| Gráfico 9. Número de asistentes a reuniones internacionales | 46 |
| Gráfico 10. Turistas según el motivo del viaje | 47 |
| Gráfico 11. Distribución del impacto económico | 48 |
| Gráfico 12. Organigrama..... | 71 |
| Gráfico 13. Marketing Mix | 77 |
| Gráfico 14. Control de marketing | 97 |

Índice de ilustraciones:

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Foto de una falla | 22 |
| Ilustración 2. Foto de una falla (2)..... | 23 |
| Ilustración 3. Cremà de una falla..... | 25 |
| Ilustración 4. Indumentaria clásica de una fallera | 25 |
| Ilustración 5. Fuegos de artificio (mascletà)..... | 26 |

1.INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen:

El siguiente proyecto gira en torno tanto a la creación de un nuevo negocio así como a la elaboración de un plan de marketing para desarrollarlo. Se trata de una idea pionera, nunca puesta en funcionamiento, por lo que si los datos del estudio son satisfactorios, podría ser desarrollada o puesta en práctica en cualquier momento.

En primer lugar se describirán las fiestas locales y patronales de la ciudad de Valencia, las Fallas y, especialmente, su impacto económico y social. Toda la creación de este proyecto se centra en esta festividad y como desarrollar un mercado potencial turístico aprovechando los visitantes que anualmente se dan cita en la ciudad. Las Fallas son la expresión viva y popular del pueblo valenciano, una manifestación artística y cultural que surge de nuestra tradición. Sin embargo las fallas no sólo tienen transcendencia por ser nuestra expresión festiva, sino que su repercusión social y económica es cada vez más importante para nuestra provincia. La magnitud que las fallas vienen adquiriendo año tras año y su repercusión tanto a nivel nacional como internacional, las convierte no sólo en una fiesta sino también en generador de riqueza para la economía de la ciudad.

El siguiente apartado del estudio está encaminado al desarrollo del proyecto. Se pretende captar una parte de esa masa turística que la ciudad recibe y ofrecerle algo nuevo, diferente y de mucho atractivo para el turista tanto nacional como internacional. El concepto básico de la idea es algo tan simple como pionero, a la vez, y es el dar la oportunidad de poder sentirse fallero por un día, integrándose en los ritos y costumbres de las fallas como valor diferencial de la vivencia de las fiestas. El Valenciano de a pie ya conoce en más o menos medida lo que esto significa y podrá sentirse más o menos identificado con la festividad, pero el turista cuando visita la ciudad no tiene la oportunidad de poder integrarse dentro de una comitiva fallera. No hay ningún servicio ni entidad privada que ofrezca algo similar y este es el punto de partida del proyecto.

Respecto al desarrollo concreto del trabajo, se realizará, en primer lugar, una completa descripción de la idea y del proyecto, así como un análisis del microentorno que rodea al servicio. Esto incluye analizar el turismo durante los días de Fallas, el mercado actual y potencial de la ciudad, la oferta turística de la ciudad, así como el análisis de otros factores de influencia coyunturales (políticos, legales, económicos, culturales, sociales, etc.). Es de vital importancia el conocimiento sobre el turismo que se genera en torno a las fallas. Conocer el número de visitantes, el gasto medio por persona, la pernoctación o la ocupación hotelera durante la época festiva. En base a esto se expondrá la idea o el nuevo mercado que se nos presenta, se explicará en qué consiste, actividades a desarrollar, donde se desarrolla y lo que

ofrece este servicio. En definitiva, se analizará el entorno estudiando el sector turístico valenciano, factores de influencia, variedad de oferta turística en la ciudad (competencia) y el entorno competitivo.

Una vez explicado el proyecto, nos centraremos en la parte que consideramos más importante de éste, su plan de marketing. La justificación es que se considera que la viabilidad del proyecto pasa por realizar una campaña de comunicación que atraiga a un gran número de personas hacia el proyecto. Tras la justificación del mismo procederemos con el plan de operaciones donde desarrollaremos el servicio ofertado, como realizar la captación de los clientes y la descripción de las distintas actividades que engloba el servicio.

Continuaremos con el plan de recursos humanos y el económico-financiero. En el primero se analizará la estructura de la empresa, política de contratación y salarios; y en el segundo se realizará un estudio estrictamente económico en cuanto al análisis de los costes a la hora de poner en marcha el proyecto así como la rentabilidad del negocio. En cuanto a la rentabilidad se analizará tanto la del emprendedor que decida ejecutar el negocio como el beneficio unitario de cada comisión fallera.

1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

| | |
|--------------------------|---|
| Capítulo del TFC | CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES |
| Asignaturas relacionadas | Microeconomía Economía Española y Mundial |
| Breve justificación | Este capítulo va referido al marco general del estudio que realizaremos, analizar de manera correcta la coyuntura y el entorno actual en el que se encuentra la empresa, analizar y comprender como funciona una economía moderna, así como para identificar los elementos claves que actúan sobre la oferta y la demanda del sector. |

| | |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC | CAPÍTULO 3: ENTORNO |
| Asignaturas relacionadas | Economía de la Empresa I Macroeconomía Dirección Estratégica y Política de Empresa |
| Breve justificación | Estudiar el entorno podrá ayudarnos a conocer y tratar de predecir ciertos cambios y también reducirá la incertidumbre en la toma de decisiones. Tendremos muy presente la matriz DAFO para poder responder de la manera más adecuada a los resultados que nos presentan los competidores más directos. |

| | |
|--------------------------|---|
| Capítulo del TFC | CAPÍTULO 4: ORGANIZACIÓN |
| Asignaturas relacionadas | Derecho de la Empresa Legislación Laboral y de la Empresa Economía de la Empresa I Dirección de Recursos Humanos |

| | |
|----------------------------|--|
| | <p>Gestión y Organización de Empresas de Servicios</p> |
| <p>Breve justificación</p> | <p>En este capítulo usaremos los conocimientos adquiridos en Derecho de la Empresa para poder decidir qué tipo de sociedad nos interesa crear y en base a ello, el capital a invertir.</p> <p>A su vez, nos adentraremos en el Derecho Laboral para poder analizar los puestos de trabajo y su correspondiente contratación, combinando dicha información con la de Dirección de Recursos Humanos para poder conseguir así una correcta selección, formación, contratación y despido de los empleados.</p> <p>Para ello, deberemos elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo así como lo mencionado anteriormente.</p> |

| | |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC | CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING |
| Asignaturas relacionadas | Dirección Comercial Gestión de Calidad Introducción a la Estadística Métodos Estadísticos en Economía |
| Breve justificación | Realizaremos un estudio de mercado para poder recopilar, analizar y organizar la información relativa al perfil del consumidor del segmento de mercado al que nos dirigimos obteniendo de esta manera datos estadísticos pudiendo extraer así conclusiones y elaborar las previsiones de venta del servicio que se ofrece. |

| | |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC | CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO |
| Asignaturas relacionadas | Contabilidad General y Analítica Contabilidad Analítica Dirección Financiera Economía de la Empresa II |
| Breve justificación | En cuanto al Plan Financiero estudiaremos la estructura financiera óptima de la empresa, así como de la planificación y control de la dirección, teniendo en cuenta los diferentes costes en los que incurre la organización empresarial así como la identificación de cuáles son sus potenciales y puntos débiles a partir del análisis de sus estados contables con el objeto de determinar la forma idónea de actuación para mejorar sus perspectivas. A su vez, analizaremos también la estructura financiera óptima de la empresa, así como de la planificación y control de la dirección financiera. |

1.3 Objetivos del TFC

Objetivo general:

El objetivo general que se pretende alcanzar con este proyecto es:

- Realizar un plan de empresa para la creación y explotación de una nueva empresa de servicios de ocio en la ciudad de Valencia, sobre el cual extraer conclusiones sobre la viabilidad de la misma 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 de ocio.
- Análisis de las áreas de la empresa: marketing, recursos humanos y económico-financieros.
- Realización de un estudio de viabilidad económica de la inversión.

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.

2. ANTECEDENTES

2.1. Motivación. La idea.

El siguiente proyecto trata de ofrecer una nueva posibilidad de ocio a todas aquellas personas que deseen pasar un día como un auténtico fallero, de ahí proviene su nombre “Real Falla Experience”.

El segmento de población escogido no sólo trata de turistas, sino de todo aquel que quiera disfrutar de la experiencia. Desde el comienzo del estudio nos hemos centrado en los turistas, pero no hay restricción a ningún valenciano a gozar del mismo. El centrarse sobre el turismo se debe a que quien vive o ha vivido tiempo en la ciudad ya conoce de cerca la festividad, por ello creemos que es conveniente ofrecerlo de cara a nivel nacional como internacional, ya que desconocen el significado de ser fallero.

La idea principal consiste en conseguir atraer a visitantes a lo largo del año que hayan escogido Valencia como lugar vacacional durante la festividad. Para ello y pieza fundamental del negocio es el plan de Marketing, posteriormente desarrollado. A continuación y meses previos es necesario contactar y ofrecer a las comisiones falleras la idea en sí, también desarrollado a continuación. Una vez enlazados clientes (turistas) y las comisiones falleras, el plan es que los turistas puedan pasar durante un día completo una jornada lúdico-festiva dentro de la misma falla, conviviendo con los falleros y experimentando por un día el significado de ser fallero.

Durante la jornada se realizaran distintas actividades emblemáticas de las fallas, dentro de la misma comisión. Se podrá interactuar y deberá interactuar con los falleros, e incluso estos últimos deberán encargarse de crear un clima muy agradable, extrovertido y festivo de cara a los visitantes. Una parte importante del proyecto, y referente de motivación para las comisiones, es que existirá una compensación económica para la falla que decida acoger a turistas durante ese día. Y por otra parte no se pretende hacer distinción entre comisiones sino que aquella comisión que sea de su agrado el plan expuesto puede entrar en el proyecto, siempre que la demanda cubra el número de fallas disponibles.

La idea base es que los visitantes puedan integrarse de lleno en el mundo fallero y eso requiere de un esfuerzo tanto administrativo y logístico como a nivel de puesta en práctica, por ello recalamos el clima que debemos transmitir al cliente. En este aspecto es donde influye plenamente cada comisión fallera, ya que al final serán los mismos falleros quienes transmitan e influyan la experiencia sobre el turista. Por nuestra parte es de suma importancia transmitir este aspecto a las comisiones antes de poner en marcha el proyecto. Existe la duda sobre el nivel de aceptación que supondrá en el mundo fallero la interrupción de este plan, pero como hemos mencionado con anterioridad cada comisión receptora será remunerada

económicamente, lo que para muchas fallas puede suponer una gran ayuda dada la situación económica por la que atravesamos.

Posteriormente, dentro del apartado “planning de actividades”, se detallará todas las actividades a realizar, pero como adelanto decir que la jornada abarcará la mañana, la tarde y la noche. Se pretende realizar una mezcla de cultura valenciana, con gastronomía, costumbres falleras y diversión. El visitante/turista tiene que disfrutar en todo momento de la experiencia, vivirla intensamente y conocer de cerca la cultura fallera, cosa que hasta la fecha resulta realmente difícil. Es vital el elaborar un planning de actividades enfocado hacia el turista, donde no se produzcan banalidades y el entretenimiento sea constante e involucre al cliente para conseguir una experiencia interactiva.

El aspecto probablemente más significativo del proyecto reside en la captación de clientes. Encargado de ello será la promoción del servicio, involucrada en el plan de marketing, y el conseguir un atractivo para el cliente. Para ello se utilizarán todas las vías posibles de promoción, nuevas tecnologías y los medios más rentables y eficientes. Internet se posiciona como vía de promoción más rentable, tanto en páginas web como redes sociales, pero existen distintas vías como la Junta Central Fallera, la “conselleria de turisme” o las instituciones turísticas de la ciudad. Es muy relevante llegar a un amplio sector del turismo, de nuevo hacemos hincapié en nacional e internacional, debido a que el futuro desarrollo del proyecto y puesta en práctica dependerán de este factor. La idea es transmitir un servicio de calidad, completamente pionero y con alicientes atractivos de cara al cliente.

Un aspecto a tener en cuenta es que se trata de una idea pionera, con esto nos referimos a que ninguna entidad pública o privada ha ejercido con anterioridad algo similar a lo que se expone en este estudio. Por una parte se cuenta con el aliciente de que la novedad siempre resulta atractiva en un mercado por explotar y posiblemente rentable. Por otra parte hay que tener en cuenta que no se cuenta con datos ejemplo ni competencia con experiencia en el sector para poder analizar la viabilidad del proyecto. Hasta la fecha nos encontramos con una idea revolucionaria y única, lo que por otra parte y a nuestro favor, permite flexibilidad a la hora de elaborar el proyecto y la libertad de ser los únicos que ofrecemos este servicio, lo que no da pie a comparaciones con la competencia.

2.2. Antecedentes

En el siguiente apartado se expondrán las causas, el porqué y el nacimiento de la idea. Hay que mencionar que el plan de negocio surge de una idea personal, con alguna colaboración

familiar, y que finalmente va tomando forma mediante la redacción de este proyecto. El desarrollo del siguiente punto será narrado en primera persona para esclarecer de forma detallada como surgió

En un primer lugar hemos de hacer mención al contexto donde radica la idea. Como no podía ser de otra manera en el mundo fallero. Desde bien pequeño he pertenecido a una comitiva fallera de Valencia ciudad. Junto a mi familia llevo siguiendo y viviendo muy de cerca la festividad fallera así como todo lo que la envuelve. Nuestra falla es una de las más antiguas y humildes de la ciudad y siempre se ha caracterizado por un ambiente muy familiar y en ocasiones algo cerrado. La tendencia ha variado en los últimos años con muchas altas afiliadas y juventud que le dan un ambiente más fresco y juvenil a la falla. Con ello se produce una apertura idealista, la entrada de nuevos proyectos, ambiciones y mucha más creatividad dentro del contexto fallero.

Lo cierto es que la situación económica actual también afecta a las festividades y la comisión fallera ha visto recortado sus ingresos por diversos motivos, los balances contables a final de ejercicio resultan muy ajustados y la necesidad de autofinanciación, que es como se sustentan las comitivas falleras, se hace palpable. Con todo este panorama es necesaria la búsqueda de nuevas vías de ingresos y la aportación de ideas lucrativas. Por ello la misma falla, hace ya unos años, comenzó a ser partícipe en concursos, torneos y actividades cuyo premio era una compensación monetaria. Esta necesidad económica unida a la modernización experimentada los últimos años es como nace de alguna manera el proyecto Real Falla Experience.

Destaco la figura de mi padre, por encima de todo, ya que él fue quien aportó la idea del proyecto. Por aquel entonces se desestimó, pero al tratarla con él vi que residía un gran potencial económico en la misma. La idea era clara y concisa, llevar a visitantes/turistas e involucrarlos dentro de la falla por un día, lo que realmente faltaba era ponerla en funcionamiento. Esta es la auténtica raíz y el nacimiento del proyecto. Tocaba centrarse e idear como poner la idea en práctica y la coincidencia con la realización del trabajo final de carrera hizo que me decantase por ella.

Existe un motivo de especial relevancia dentro del proyecto y es que se trata de una idea pionera y revolucionaria. Se trata de una motivación para llevar a cabo el siguiente estudio. Cuando los turistas visitan la ciudad en la festividad fallera pueden disfrutar de la ciudad, ver “mascletaes”, fuegos artificiales, monumentos o la misma ofrenda, pero no pueden sentir o experimentar el sentimiento fallero. Ninguna comitiva fallera hace jornadas de puertas abiertas para que los forasteros conozcan desde un punto de vista interno el funcionamiento de una falla, y es en este punto donde reside el atractivo del negocio. Se trata de una nueva opción de ocio para todo aquel que quiera participar en una jornada interactiva fallera y vivir

desde dentro el significado de ser fallero. De igual manera, estamos convencidos de que el turismo agradecerá esta nueva posibilidad que se le abre y puede resultar un nuevo motivo por el que venir a disfrutar de las Fallas.

Por otro lado, como se ha comentado anteriormente, la situación económica actual no resulta nada beneficiosa para las comisiones. Se producen recortes desde la administración, bajas en los afiliados y reducción en gastos por situaciones muy ajustadas. La idea es que toda comisión fallera que quiera ser partícipe del proyecto pueda acceder de manera libre y voluntaria al mismo. Esto supone un ingreso extra por cada falla, ya que se trata de capital doméstico que ingresa directamente al presupuesto de cada una. Más adelante se analizarán las cuantías de esos ingresos y como varían dependiendo del número de turistas de acogida. Lo que realmente interesa es que las mismas fallas sean informadas debidamente y se pronuncien aceptando o declinando el proyecto, pero nosotros les ofrecemos la posibilidad de generar liquidez de una manera sencilla. Todo esto viene a raíz de cómo se originó el proyecto RFE (Real Falla Experience), ya que surgió de una proposición en la búsqueda de financiación ajena sin costes. En conclusión podemos decir que lo que surgió como una necesidad puede convertirse en un negocio rentable y de mucho atractivo. En reiteradas ocasiones la necesidad por salir adelante genera grandes ideas que con mucho esfuerzo se pueden sacar adelante. De una pequeña ilusión, nacida en una pequeña comisión, se pretende involucrar a toda una ciudad. Pero no sólo desde el punto de vista local, sino atraer a gente nacional y extranjera a que disfruten como nosotros lo hacemos, a que comprendan nuestras costumbres y observen que detrás de lo que es la festividad existe un gran trabajo humano, con mucho sacrificio y muchas horas de dedicación para al final poder disfrutar de nuestras tradiciones más arraigadas. Por ello me gustaría destacar una cita, muy coherente con lo desarrollado en este punto, de un gran poeta francés:

“Lo que conduce y arrastra el mundo no son las máquinas sino las ideas.”

Víctor Hugo. Poeta, novelistas, dramaturgo, ensayista y pintor francés.

3. ENTORNO

3.1 El entorno fallero

En este punto pretendemos dar una imagen sobre lo que representa el mundo de Las Fallas. Una explicación concisa para alguien que no ha podido experimentar la festividad valenciana con más reconocimiento internacional.

El siguiente estudio comienza con la creación de la festividad local, la historia que la envuelve y como surgieron las fallas. Posteriormente se destacaran los actos más relevantes dentro de las fallas y los aspectos más significativos de la fiesta valenciana por excelencia.

Hacia mediados del siglo XVIII, las fallas eran un simple festejo incluido en el programa de actos típicos de la fiesta de San José (19 de marzo). Al amanecer del día 18 en algunas vías urbanas aparecían peleles colgados en medio de la calle de ventana a ventana, o pequeños tablados colocados junto a la pared, sobre los cuales se exponían a la vergüenza pública uno o dos muñecos (ninots) alusivos a algún suceso, conducta o personaje censurables. Durante el día, los niños y adolescentes recogían material combustible y preparaban pequeñas piras de trastos viejos que también recibían el nombre de fallas. Unas y otras eran quemadas al anochecer de la víspera de San José congregando en torno a la hoguera una amplia participación popular.

Al día siguiente era día de media fiesta y los carpinteros y los valencianos devotos acudían a los templos parroquiales para festejar a su patrono. En muchos hogares se celebraban fiestas onomásticas en las que se agasajaba a los Pepes con tortadas, buñuelos y anís. En suma, una fiesta popular y vecinal.

La primera documentación con la que contamos sobre las fallas, es un oficio dirigido al corregidor de la ciudad de Valencia para que prohibiera la colocación de los monumentos (especialmente los de tipo teatral) en las calles estrechas y junto a las fachadas de las casas. Como consecuencia de estas medidas de policía urbana (prevención de incendios) se obligaba a los vecinos a plantar fallas en las calles anchas, en los cruces de calles y en las plazas. Curiosamente, sin pretenderlo, una simple medida como ésta provocaría, a la larga, una importante transformación.

Aunque las fallas seguían manteniendo una estructura horizontal y teatral en dos cuerpos (un tablado y una escena sobre el mismo), al colocarlas en el centro de una calle o plaza era preciso concebirlas de forma exenta, puesto que podían ser rodadas. Para verlas en su totalidad, había que darles la vuelta, y al liberarlas de su anexión a una pared, se liberaron también nuevas potencialidades constructivas y la necesidad de inscribir mensajes en todos sus lados.

Antorchas, hogueras, peleles y entablados, durante mucho tiempo recibieron el nombre de fallas, pero progresivamente se fue restringiendo el uso de esta denominación para referirse a las piras satíricas, es decir a aquellas que sobre un tablado exponían a la vergüenza pública los vicios o prejuicios imperantes. Eran estas fallas las que suscitaban expectación cada año y las que la población acudía a visitar masivamente. Consistían en una estructura prismática, generalmente cuadrangular, con armazón de madera, recubierta ornamentalmente con bastidores pintados, con lienzos o con paneles que ocultaban los materiales combustibles amontonados a su base. Los ninots o figuras que aparecían en el escenario se vestían con telas o ropas viejas.

Estas fallas satíricas, al igual que “los milagros de sant Vicent”, se acompañaban siempre de unas hojas de versos que, colgadas como pasquines en las paredes próximas o en los bastidores del pedestal, desarrollaban la glosa rimada del tema que se escenificaba en la falla. A mediados del siglo XIX, al imprimir estos versos y editarlos en pequeños pliegos, dieron origen al “llibret” y, en consecuencia, se amplió considerablemente la posibilidad de desarrollar el argumento. Sin embargo hoy en día el “llibret” se ha convertido en un recurso económico de las asociaciones falleras como vía de financiación.

La característica peculiar de las fallas satíricas es la figuración de un hecho social censurable. Tienen un tema concreto y responden a una intención crítica o cuando menos burlesca. A diferencia de las simples hogueras y de las piras de trastos viejos, en ellas se representan escenas que aluden a personas, sucesos o comportamientos colectivos que los falleros consideran merecedores de corrección o dignos de irrisión. Dos temas ocuparon preferentemente a los falleros a mediados del siglo XIX: la falla erótica y la crítica social.

En 1858, los falleros de la plaza del Teatro pretendían levantar una falla de movimiento con una alusión directa a las desigualdades sociales. Los versos eran de Josep María Bonilla. La falla fue prohibida por la autoridad, pero los falleros repitieron el tema al año siguiente.

Por otra parte, con el nombre de falla erótica o tendencia anti conyugal, la prensa de la época designaba un tipo de fallas, muy abundantes, que eran prolíficas en alusiones picantes o escabrosas mediante un lenguaje plagado de equívocos y que reflejaba una mentalidad hedonista y procaz. Bernat i Baldoví escribió algunos “llibrets” que abordaban esta temática, pero tal vez el más conocido es el escrito por Blai Bellver para la falla de la plaza de la Trinidad de Xàtiva en 1866, denominado “La creu del matrimoni”, que mereció una rotunda condena por parte del arzobispado.



Ilustración 1. Foto de una falla

Durante todo el siglo XIX, el Ayuntamiento y en general también las instituciones de autoridad, mantuvieron una actitud vigilante y censora ante las fallas. Esta política represiva, justificada por la necesidad de modernizar y civilizar las costumbres de la ciudad, pretendía erradicar los festejos populares (Carnaval y Fallas, entre otros), y se

intensificó durante los años setenta al establecer gravosos impuestos sobre el permiso de plantar fallas o tocar música. Esta presión generó, como reacción, un movimiento en defensa de las tradiciones típicas y en 1887 la revista “La Traca” otorgó por primera vez premios a las mejores fallas. La iniciativa sería continuada por la asociación renacentista “Lo Rat Penat” en 1885. Este apoyo explícito de la sociedad civil mediante premios, despertó un espíritu competitivo entre comisiones de vecinos, estimuló el fervor fallero y produjo una decantación esteticista, dando lugar a la falla artística. En ella no desaparecía necesariamente la crítica (incluso podía experimentar una radicación política), pero comenzaba a predominar la preocupación formal, constructiva y estética sobre el conocimiento del monumento.

Aunque con titubeos y timideces, en 1901 el Ayuntamiento de Valencia, tomó el relevo de “Lo Rat Penat” y otorgó los primeros premios municipales a las fallas. Eso sí, una vez pasadas las fiestas. Se trataba de dos premios: uno de 100 y otro de 50 pesetas. El clima social para esta intervención municipal no sólo era favorable, sino exigente. Y abarcaba todo un abanico amplio de organizaciones, que incluía tanto asociaciones culturales y recreativas, como valencianistas y deportivas, políticas y obreras, que potenciaron el desarrollo de las fallas durante la primera década del siglo. En reciprocidad con este apoyo social las fallas se decantaron cada vez más hacia la exaltación valencianista y se produjo una creciente fusión entre la fiesta fallera y la entidad valenciana.

Desde principios del siglo XX, las fallas abandonaron la estructura dual (tablado/escena) y comenzó a desarrollarse una nueva concepción de las mismas, en el cual los ninots no eran ya

la figura más impactante. La falla se componía ahora de la superposición de diversos elementos y niveles, fundamentalmente de tres: una base de escasa altura compuesta de ripies para las diversas escenas, un cuerpo central que servía de sustentación del monumento y un remate.

Este último solía consistir en una figura de grandes dimensiones constituida por un motivo alegórico capaz de condensar el tema que explayaban y glosaban las escenas inferiores.

El contenido de la falla no se hallaba ya inscrito solamente en una escena realzada por el tablado, sino que estaba latente en todo el conjunto escultórico y debía ser descifrado rodando la falla y recorriéndola con la mirada de arriba abajo. La falla ahora debía ser fastuosa, imponente, majestuosa y sugestiva, visible desde la lejanía.

Bajo la presión de los premios, las fallas adoptaron como ideal modélico la monumentalidad, la proporcionalidad y el barroquismo.

En 1927, la asociación para el fomento del turismo Valencia Atracción organizó el primer Tren Fallero. El acto tuvo tal éxito que la sociedad valenciana se volcó todavía más en las fallas, incrementando considerablemente el número de monumentos que se erigían. El crecimiento de la fiesta obligó también a una mejor organización. Así surgieron la Asociación General Fallera Valenciana y el Comité Central Fallero, que representaban a las comisiones y organizaban la fiesta.

En 1929, el Ayuntamiento creó un concurso de carteles para hacer promoción de las fallas y en 1932 se convirtió en la entidad organizadora y gestora de todo el programa de actos, instaurando la Semana Fallera. La mayoría de los monumentos eran obra de artesanos/artistas especializados que durante varios



Ilustración 2. Foto de una falla (2)

meses vivían para la construcción de los mismos en sus talleres y que se habían organizado en la Asociación de Artistas Falleros. Fue en estos años cuando las fallas se convirtieron realmente en la fiesta mayor de los valencianos. El artículo publicado en 1935 y firmado por Y Llopis Piquer que lleva por título "Cómo se preparan las fallas" nos describe con cierto detalle cómo se confeccionaba una falla:

En ellas son los más importantes elementos: el cartón, el yeso y la cera, sin olvidar la madera de los bastidores ni la tela metálica cubierta de arpillera para las grandes masas.

Con estos sencillos materiales, los artistas valencianos compiten con las grandes y perdurables creaciones de la escultura, patentizando su valía con la erección de grandiosos monumentos.

La tarea más difícil y entretenida estriba en la confección de los moldes para las cabezas, moldes que saca el artista de un barro en el que plasma la efigie de una mujer o de un hombre según los casos, y que, vaciados en yeso, servirán para obtener una serie de cabezas en cera a las que bastará el aditamento de unos bigotes o la desviación de un ojo, o el añadido de un rictus a los labios para que dejen de ser humanas, yendo a constituir diversas personalidades dentro del conjunto de la falla.

Más fácil es la construcción de los cuerpos, para la que el cartón sujeto a moldes de yeso, a presión en mojado, da un margen admirable. Labor esta a la que se dedican los aprendices de todo artista fallero que se precie. Escultores de categoría volvieron a manejar el barro y un nuevo molde recogió el trabajo, saliendo una nueva encarnación humana, que, con su cortejo de desviaciones físicas y añadidos materiales, complementaban más y más, y así pudiéramos ir sucesivamente señalando el nacimiento de los diversos personajes de la falla, unos en su origen, múltiples en su apariencia e igual podríamos citar con referencia a las manos, pese a sus distintas actitudes.

Difícil, muy difícil es el pintado de esa cera. Muy pocos aciertan a saber infiltrar con sus colores el aspecto de vida que requieren los tipos de una falla; más, a fuerza de estudio y de perseverancia, el milagro se efectúa. ¿Qué falta después de esto realizado? Montar los cuerpos metiéndoles dentro de un alma, esta vez de madera, para sujetar fuertemente materiales tan débiles como la paja, las telas, el serrín y la cera, y una vez en marcha y compuestas las personas, el mismo día de la “plantá” alinear junto a las paredes, mientras se clavan los bastidores y molduras a los muñecos, que en la oscuridad de la noche se confunden con la gente de verdad, llegando al observador a no saber distinguir entre lo real y lo fantástico.

“La Cremá”

El día de San José por la noche las fallas terminan. Pero terminan a lo grande, envueltas en llamas. Las primeras en quemarse son las fallas infantiles y a media noche se queman las fallas grandes, dejando para el final la falla del ayuntamiento y la falla ganadora de la sección especial. Miles de Valencianos salen a la calle para presenciar el espectáculo y el que arde Valencia entera. Las más de 700 fallas repartidas por toda la provincia se encienden después de un castillo de fuegos artificiales.



Ilustración 3. Cremà de una falla

piensan que las fallas encarnan el espíritu de Valencia y de los valencianos. Las fallas se despiden hasta el año que viene pero la ilusión y las ganas de que llegue la próxima primavera y con ella la próxima fiesta está en todos los corazones.

Cuando se contempla este acto uno no deja de preguntarse por qué se ha de perder tanta belleza, por qué se ha de quemar tanto arte, y los propios falleros, verdaderos artífices de la fiesta, contestan que la fiesta es así, que nada es eterno y que las fallas se crean para ser destruidas, para renacer

cada año y volver a empezar. Los falleros

La ofrenda a la Virgen

La tradicional Ofrenda de flores a la Virgen de los Desamparados es uno de los actos más emotivos y especiales de las fiestas falleras. Miles de valencianos se unen para ofrecer flores a la "Cheperudeta", nombre popular con el que se conoce la patrona de la ciudad.

Este festejo se celebra durante dos días debido a la gran cantidad de comisiones falleras que desfilan desde la plaza del Ayuntamiento a la Basílica de la Virgen, situada junto a la Catedral de Valencia. La Ofrenda la realizan alrededor de unos 140.000 participantes, entre falleras, comisiones y músicos. Comisión por comisión, las mujeres van depositando unos ramos de

flores, hasta formar, sobre la fachada de la Basílica y gran parte de la Plaza de la Virgen un enorme tapiz de 40 toneladas de flores. Como todos los años lo más espléndido es el modo en que se va configurando el manto de la Virgen con las flores. A lo largo del recorrido hay mucha gente contemplando el magnífico pasacalle. Es uno de los actos más agotadores de las Fallas, debido a

El traje de valenciana
2.000 euros es la cifra básica para ir vestida de valenciana de arriba a abajo. Una cifra que no tiene techo porque depende de lo que cada uno quiera o pueda gastar

Peinetas
Como en el resto del atuendo es determinante el material del que esté fabricado y la forma. Las más caras son las peinetas cinceladas a mano o de plata. Las más baratas las de latón
A partir de 250 €

Vestido
La tela con que está elaborado es el elemento decisivo del precio. La más cara es el espolín (sedá) hecha en telar antiguo. El corte de valenciana de unos cinco metros cuesta desde 10.000 €
Unos 800 €

Mantelina y delantal
Son las piezas más elaboradas. Bordadas a mano su precio oscila según el material y el trabajo que lleven
Ambas desde 200 €

Aderezo
Desde 300 €
Igual que cualquier otro producto de joyería, existe un mínimo en el precio, pero nunca un máximo. Sobre todo en la pieza principal 'la jola', que pueda costar fácilmente 500 euros

Ropa interior
Es fundamental para que la falda quede ahuecada y luzca en todo su esplendor. Pololo, enaguas y chambra desde 275 €

Zapatos
Están forrados con la misma tela que el vestido y su precio depende del modelo y del adorno que se elija. Desde 90 € Calcetines 80 €

Fuente: elaboración propia

/ PC. LP

Ilustración 4. Indumentaria clásica de una fallera

las largas esperas, pero cada grupo procura pasarlo lo mejor posible.

Para satisfacción de los valencianos, una inmensa Virgen de flores lucía sus mejores galas. Este acto termina con la ofrenda de Flores de las Falleras Mayores de Valencia, donde lucen con más esplendor su riquísimo traje típico de gala.

Niños, falleros, bellas mujeres, bandas de música, ancianos, y bebés adormecidos por su corta edad desean colaborar en una fiesta en la que prácticamente toda Valencia hace su particular ofrenda.

Los asistentes a la ofrenda de la Virgen han de vestir con la indumentaria valenciana tradicional. La indumentaria valenciana (o *trajes de fallera*, como se los conoce a nivel popular) que se confecciona en la actualidad está basada principalmente en la indumentaria tradicional valenciana de los siglos XVIII y XIX. Vendría a ser lo que se representa en la siguiente imagen:

“Masclètà”

Su nombre proviene del de un tipo de petardo en valenciano, *masclèt*. Son las preferidas por los valencianos y menos entendidas por los visitantes. Para entenderlas es necesario estar próximos al lugar en donde se explotan, ya que no es cuestión de ver, sino de sentir y oír. Si te dejas llevar por el ruido y el estruendo consigues unas sensaciones similares a la audición de un concierto, consiguiendo que el estruendo te envuelva, y todo esto en cuestión de escasos minutos (5-7) y llegando a superar los 120 decibelios.

Básicamente se componen de material terrestre y de un principio y final aéreo. No obstante estas composiciones varían según el pirotécnico. Los petardos van unidos por mechas que están envueltas en papel para que éstas vayan más rápidas. Según la variación de las mechas, los cruces de varias filas, así como la distancia de los petardos, consiguen dar mayor o menor velocidad de disparo, la cual suele ser de máxima velocidad al final de la misma obteniendo el



terremoto final. También se consiguen diferentes efectos de sonoridad y sensación haciendo que explomen en el suelo o atados a las cuerdas que sujetan las mechas. Actualmente las masclètàs que se disparan en la Plaza del Ayuntamiento de Valencia, que tiene un presupuesto aproximado entre 6.000 y 9.000 euros, no obstante algunos pirotécnicos ponen de su parte para satisfacción del público.

Ilustración 5.Fuegos de artificio (masclètà)

Desde el 1 al 19 de Marzo, se dispara diariamente a las 14 h. una mascléta en la Plaza del Ayuntamiento de Valencia, presidida por las Falleras Mayores y autoridades municipales además de numerosos invitados que se aglutinan en el conocido balcón del Ayuntamiento.

La fiesta se basa en la pólvora, en los destellos de colores, en el estruendo sonoro, en la luz chispeante, en el ruido ensordecedor, en la sabia combinación entre luz, color y sonido que tan bien conocen los artistas pirotécnicos. En fallas se disparan “mascletaes” a las dos de la tarde, castillos de fuegos artificiales a medianoche, “cordaes” por las tardes y también están los pirotécnicos ocasionales que con sus “mascllets” y petardos hacen que nunca olvidemos que estamos en fallas.

Todo esto no sería posible sin los artistas pirotécnicos. Viven para el fuego. En Valencia hay 30 empresas pirotécnicas. Aquí se trabaja artesanalmente, todo es manual aprendido a fuerza de horas y errores, no hay escuela y el aprendizaje de esta tarea es lento y arduo. Ellos conocen bien cuál es el proceso de elaboración, los 11 tipos de pólvora, las mezclas químicas necesarias para producir un determinado efecto, un determinado sonido. Realizan las “mascletaes” en su cabeza. Planifican el ritmo, el tempo ascendente del ruido. Inventan nuevas fórmulas. Detrás de cada éxito hay un gran esfuerzo técnico. Al terminar, el público emocionado se abalanza sobre ellos para felicitarles, para decirles que se han emocionado, que han sentido algo especial.

3.2. Estudio microeconómico de las fallas

El siguiente estudio ayudará a analizar el impacto económico que producen Las Fallas en la ciudad de Valencia. Mediante éste se pueden esclarecer conclusiones como los niveles de gasto, hacia donde está orientado ese gasto y los sectores más beneficiados dentro de la riqueza que la festividad genera.

Muchas son las actividades empresariales que se ven beneficiadas e impulsadas por la diversidad de actividades que generan las comisiones falleras a lo largo de todo el año: peluquerías, floristas, iluminación, etc. Todas ellas ven repercutidos muy positivamente en su negocio la actividad fallera. Sin duda, la actividad fallera constituye un motor adicional para la economía de la ciudad de Valencia, y un pilar básico para ciertas actividades económicas. Por nuestra parte vamos a focalizar el estudio en el turismo, sin entrar a actividades artesanales locales o servicios que no resulten relevantes para la viabilidad de nuestro proyecto.

El primer dato relevante es obtener información sobre la cantidad de turistas que la ciudad recibe en los días centrales de fallas. Anteriormente hemos estudiado el sector turístico y el

número de turistas anuales; en este caso nos interesa la masa turística que visita Valencia durante los días 15 y 19 de Marzo. Un detalle a destacar es la dificultad de cuantificar a todos estos turistas, ya que se puede estudiar la ocupación hotelera pero no un gran volumen de gente que se hospeda en casas familiares o de amistades. Se cuantifican las entradas a la ciudad durante los días de fallas y se extraen conclusiones aproximadas.

Durante los cinco días de Fallas, la ciudad duplica su población, lo que, sin duda, supone una importante inyección de ingresos para todos los sectores que viven del turismo: hostelería, restauración, comercios, etc. El impacto económico directo e indirecto alcanza los cientos de millones de euros en tan sólo una semana del año. Por otra parte, en cuanto a la proyección exterior de la ciudad, las fallas también han contribuido a internacionalizar Valencia. Hasta hace poco la imagen de la ciudad de Valencia ha estado íntimamente ligada a la paella y las fiestas falleras, escenario que ha variado en los dos últimos años tras los eventos internacionales celebrados en la ciudad.

Un estudio realizado por la Interagrupación de Fallas de Valencia en el año 2008 es el único informe realizado por una institución donde mide el impacto económico que genera la festividad fallera. En él encontramos todos los sectores que se benefician de las Fallas durante los días de fiesta y la riqueza que se genera. Para nuestro estudio el dato más relevante del estudio es el número de personas que la ciudad recibe en los días falleros y el gasto medio cifrado por turista. Como se explicó anteriormente la masa social recibida no va acorde al número de plazas hoteleras en la ciudad. Sobre esto último resaltar que desde varias fuentes periodísticas se cifra en un 100% la ocupación hotelera en los días más fuertes, turísticamente hablando, que comprenden del 17 al 19. La siguiente tabla nos relaciona los visitantes por el gasto medio por día y turista en los 3 días más señalados de la festividad:

Tabla 1. Número de visitantes y gasto promedio en fallas

| Sector | Personas | Días | Promedio | Total |
|------------|-----------|------|----------|-------------|
| Hostelería | 1.350.000 | 3 | 150€ | 607.500.000 |

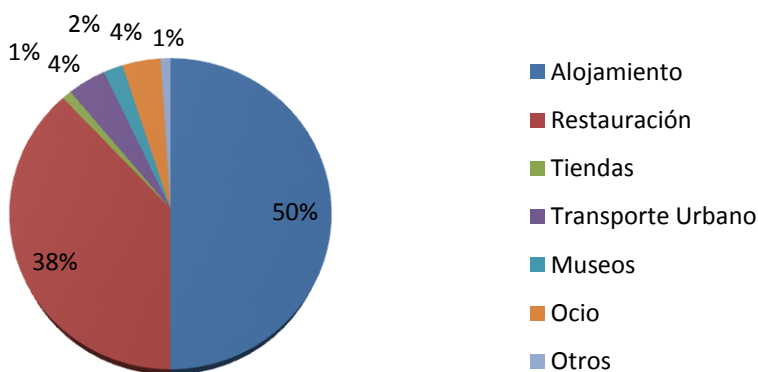
Fuente: Estudio Turis Valencia

Se toma la cifra de visitantes de la semana fallera tomando la media de los tres días, según la Fundación Turismo Convención Bureau, confrontada con varias publicaciones más valencianas. Le aplicamos los días con mayor afluencia de visitantes, se considera que los días previos no se recibe la misma masa turística que en los últimos tres días de la festividad, y se multiplica por el gasto medio calculado en años anteriores por la misma fundación citada. Dentro de este gasto medio se incluye acomodación en alojamiento, comidas, cenas de restaurantes y bares, consumición a lo largo de un día festivo y visita a centros lúdicos, entre otros. La cifra

resultante es muy relevante y se puede apreciar el impacto económico que generan los turistas únicamente en tres días de festividad. Con todo, la hostelería, con un impacto cifrado en sesenta millones de euros, constituye el sector más beneficiado. Durante estos días resulta casi imposible encontrar una plaza hotelera en la ciudad a pesar del incremento de plazas para estas fechas. En cuanto a ocio puro se refiere, el caso de los pubs y discotecas, la recaudación multiplica por dos la habitual en cualquier otra semana del año, lo que resulta muy beneficioso tanto para propietarios como para proveedores. Las distribuidoras de cerveza y refrescos al por mayor registran estos días la mayor punta de demanda de todo su ejercicio. El transporte se multiplica durante estos días, los taxis eliminan el día libre obligatorio y en este último ejercicio fallero el AVE ha vendido más de 60.000 billetes durante los días falleros. Según datos de la Federación de Hostelería de Valencia, los cinco días de fallas suponen entre un 5 y un 7 por ciento de la facturación anual del sector, bares y restaurantes aumentan las ventas en un 200 por cien durante estos días. En conclusión podríamos decir, de una forma muy relacionada a la festividad, que todo es negocio alrededor del fuego.

Como hemos mencionado con anterioridad las fallas generan en muchos y diversos sectores económicos un impacto significativo. El objetivo de este estudio es centrarse únicamente en el turismo, sector terciario o de servicios, y en la elaboración de un plan de ocio para los visitantes. Es de mucho interés ver el comportamiento del gasto dependiendo el destino. Recordemos que anteriormente, en el estudio del sector turístico, se analizó de manera anual. En este caso focalizamos durante la estancia fallera y como el turista distribuye su renta promedio durante las distintas alternativas. El siguiente gráfico representa cómo se comporta la distribución del gasto:

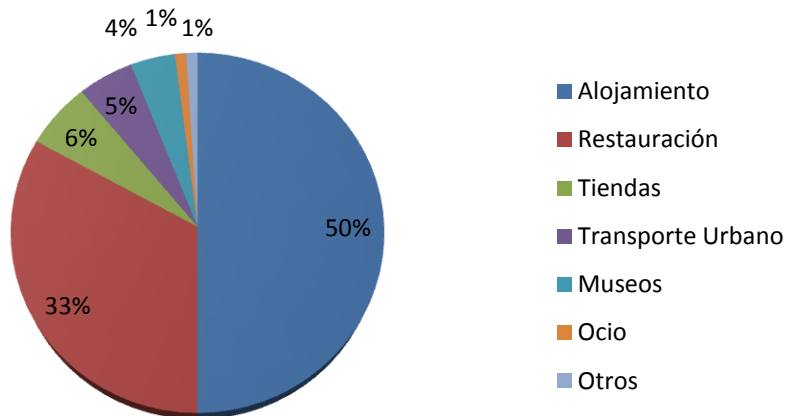
Distribución del impacto económico Fallas



Recordaremos de nuevo como se comporta la distribución del gasto durante el resto del año y de esta manera podremos analizar y comparar ambos gráficos:

Gráfico 1. Distribución del impacto económico

Distribución del impacto económico



Fuente: Estudio Turis valencia

Sin duda alguna existe un gran sector beneficiado durante las Fallas, no es otro que el ocio. La festividad provoca un cambio de tendencia en el turista que se refleja y lo conduce a incrementar su gasto en todo lo relacionado con el ocio. Se ha mencionado anteriormente que pubs y discotecas, venta de bebidas alcohólicas y refrescos así como actividades de ocio hacen su particular "agosto" durante las Fallas, en la comparación de ambos gráficos podemos corroborarlo; de acaparar tan sólo un 1% del gasto, cuadriplica su porcentaje e incrementa la proporción del gasto en este sector. El otro gran beneficiado, aunque durante el año posee un alto porcentaje, es la restauración. Lo cierto es que el turista en estas épocas viene a disfrutar de la ciudad en todos sus sentidos, tanto la festividad como otros aspectos como puede ser la gastronomía local. No le motivan en este aspecto ni las compras ni los negocios en estas fechas. Por su parte el transporte desciende debido a los cortes de tráfico que se producen a consecuencia de las fallas, lo más usual es visitar Valencia a pie para poder sentir el ambiente festivo. El alojamiento sigue manteniendo su proporción ya que los precios incluso pueden llegar a incrementarse, sin embargo el gasto medio también asciende en esta época. Los museos no son motivación usual en el turista fallero, por ello desciende su proporción, aún así las visitas se suceden en los más importantes de la ciudad.

Llegados a este punto sería interesante hacer una reflexión. Todo el estudio que estamos realizando de este proyecto se basa en una alternativa de ocio para los turistas. En el siguiente punto se explicará detalladamente en qué consiste el plan de negocio. La captación de clientes

(turistas/visitantes) es la parte más importante pero el estudio de cómo orienta el turistas sus gasto en época de Fallas es muy relevante para la viabilidad del proyecto. Como hemos visto en ambos gráficos, la crecida, porcentualmente hablando, de gasto es en ocio, lo que encamina el proyecto de forma esperanzadora y sirve como estímulo para la puesta en marcha en un futuro.

Para finalizar con el impacto económico que suponen las fallas a nivel turístico vamos a analizar la procedencia de turistas internacionales que nos visitaron el pasado mes de Marzo de 2011. Para ello extraemos los datos de la *Consellería de Turisme*, datos publicados recientemente que nos ayudan a analizar de qué parte del mundo nos visitan más turistas. Para ello obtenemos la siguiente tabla:

Tabla 2. Número de viajeros según procedencia

| País | Nº de Viajeros |
|------------------|----------------|
| Reino Unido | 47.186 |
| Francia | 15.305 |
| Países Nórdicos | 11.130 |
| Países Bajos | 10.696 |
| Italia | 10.215 |
| Alemania | 8.613 |
| Bélgica | 7.302 |
| Resto de Europa | 6.323 |
| Resto del mundo | 4.678 |
| Suiza | 3.190 |
| Portugal | 2.448 |
| Irlanda | 2.318 |
| Resto de América | 694 |
| Estados Unidos | 4.678 |

Fuente: Estudio Turis Valencia

Cabe destacar que los datos de la tabla anterior corresponden al cómputo global del mes de Marzo de 2011. No existe ningún estudio que vincule las llegadas de extranjeros con únicamente los cinco días de Fallas. Sin embargo, podemos extraer, del total, una idea orientativa de los países emisores de turistas. Como se observa la lista la encabezan los países más ricos de Europa, lo que es una noticia satisfactoria ya que incurren en más gasto debido a

que poseen rentas más altas que el resto. Respecto al año anterior se ha producido un incremento del 3% en cuanto al número de turistas extranjeros que con destino Valencia. El mercado británico desciende un 8,6%, a este descenso se le unen el mercado alemán (-15,2%) y el belga (-6,4%). Dichos descensos han sido contrastados con resultados favorables de otros mercados de gran relevancia como Francia, con un incremento del 11,3%, Italia, que asciende 10,6%, Países Bajos, que eleva su porcentaje en un 26,8% y por último los países nórdicos, que incrementan en un 26,9% las cifras logradas en 2010. Del total de turistas recibidos, un 84% de ha desplazado a Valencia en avión, vía que se ha mantenido en los mismos niveles que en Marzo de 2010. Manejando estos datos podemos ver que relevancia tiene la ciudad de Valencia de cara al exterior, analizar qué mercados se encuentran más maduros y estudiar aquellos que se encuentran en crecimiento, así como mercados potenciales donde la promoción se hace necesaria.

3.3 Análisis de de mercado

Análisis externo

En este punto se va a realizar un estudio de todo el sector turístico valenciano, debido a que el potencial del negocio reside en hacer un seguimiento al estado actual del mismo.

Los dos componentes principales del sistema turístico son la **Oferta y la Demanda Turística**, cuya compleja red de relaciones tanto físicas como intangibles, se desarrollan sobre un territorio determinado, y causan una serie de impactos tanto positivos como negativos en aspectos ambientales, socioculturales, y económicos en todo el territorio sobre el que se asienta y desarrolla el Sistema Turístico.

Antes de pasar al análisis, me gustaría reflejar unos datos relevantes que nos introducen en lo que ha significado el turismo para la ciudad el año 2010:

- Récord histórico de 3,6 millones de pernoctaciones.
- Cerca de un cuarto de millón más de pernoctaciones de turistas extranjeros que en el año 2009.
- Más de 250.000 pasajeros en cruceros, lo que supone un incremento del 37% con respecto al año 2009.
- Se ha logrado que el turista permanezca una media de 2,10 días, jamás en la historia se había logrado esta permanencia.
- El impacto del turismo genera 1.396 millones de euros en la ciudad.

- Una de las diez ciudades europeas, no capitales de estado, con mayor actividad congresual.
- Un incremento del 23% en alojamientos respecto a hace 5 años.

La oferta turística

La oferta turística está integrada por los elementos que atraen al turista a un destino determinado y satisfacen todas sus necesidades, así podríamos indicar como componentes de la oferta los recursos turísticos, la planta turística (conjunto de empresas relacionadas con el sector), las infraestructuras y transportes y los elementos institucionales sobre los que se desarrolla.

Para la realización del siguiente análisis hemos de centrarnos en aquello que realmente nos interesa, y esto es el turismo que se promueve dentro de la ciudad de Valencia.

El sector turístico valenciano está compuesto por una gran oferta turística que abarca desde la hotelería, pasando por el alojamiento rural hasta el número de agencias de viaje que podemos encontrar dentro de la ciudad de Valencia. Para comenzar el estudio analizaremos los datos de la actividad hotelera ya que estos son los más relevantes de cara al alojamiento en la ciudad.

Tabla 3. Hoteles por clase

| HOTELES | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|-----|------|--------|-------|-------|-----------------|-----|-------|--------|-------|--------|------------------|-----|-------|--------|-------|-------|
| Número | | | | | | Plazas | | | | | | Habitaciones | | | | | |
| Estrellas de Oro | | | | | | Estrella de Oro | | | | | | Estrellas de Oro | | | | | |
| Una | Dos | Tres | Cuatro | Cinco | Total | Una | Dos | Tres | Cuatro | Cinco | Total | Una | Dos | Tres | Cuatro | Cinco | Total |
| 4 | 7 | 23 | 30 | 7 | 71 | 164 | 833 | 3.715 | 8.330 | 2.647 | 15.689 | 96 | 465 | 1.986 | 4.314 | 1.331 | 8.192 |

Fuente: Estudio Turis Valencia

Esta primera tabla nos proporciona información sobre toda la infraestructura hotelera de Valencia ciudad. Los datos se dividen en función del número de hoteles, plazas hoteleras y número de habitaciones disponibles en la ciudad. Se subdividen dependiendo de la categoría a la que pertenece cada uno de los hoteles. Como tercera capital del país y su posicionamiento a nivel internacional, Valencia cuenta con 71 hoteles y un total de 15.689 plazas hoteleras. Posteriormente analizaremos la evolución que ha experimentado el sector ya que la política seguida por la administración ha sido centrarse en grandes eventos e imagen de marca de la ciudad, lo que ha provocado el incremento del número de plazas hoteleras en la ciudad.

Tabla 4. Hostales por clase

| HOSTALES | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-----|------|-------|--------------------|-----|------|-------|--------------------|-----|------|-------|
| Número | | | | Plazas | | | | Habitaciones | | | |
| Estrellas de Plata | | | | Estrellas de Plata | | | | Estrellas de Plata | | | |
| Una | Dos | Tres | Total | Una | Dos | Tres | Total | Una | Dos | Tres | Total |
| 12 | 4 | | 16 | 475 | 201 | | 676 | 238 | 121 | | 359 |

Fuente: Estudio Turis Valencia

En cuanto a la capacidad de los hostales, categoría inferior a la hotelera, esta disminuye drásticamente en comparación. La política de inversión hotelera es superior en cuanto a infraestructura y calidad del servicio. Sin embargo es un dato muy relevante ya que se engloba dentro de la capacidad hotelera de la ciudad. La irrupción en el mercado de los hostales de bajo coste ha posibilitado su crecimiento estos últimos años. Posteriormente se analizará, al igual que en el caso de los hoteles, su evolución histórica.

Tabla 5. Hostales

| PENSIONES | | |
|-----------|--------|--------------|
| Número | Plazas | Habitaciones |
| 36 | 1.023 | 535 |

Fuente: Estudio Turis Valencia

Otro de los datos a tener en cuenta son el número de pensiones disponibles. Cuenta con un mayor número de plazas que los hostales y mucho más reducido que la oferta hotelera. Su reducido coste ha permitido al sector mantener un número elevado de plazas, sin embargo difiere mucho en cuanto a calidad y son por regla general alojamientos antiguos y tradicionales.

Tabla 6. Apartamentos por categoría

| APARTAMENTOS | | | | | | | |
|--------------|---------|---------|-------|------------|---------|---------|-------|
| Número | | | | Plazas | | | |
| Categorías | | | | Categorías | | | |
| Lujo | Primera | Segunda | Total | Lujo | Primera | Segunda | Total |
| 2 | 37 | 528 | 567 | 12 | 124 | 1.809 | 1.945 |

Fuente: Estudio Turis Valencia

Los apartamentos también han de ser incluidos dentro de la oferta turística ya que dan la posibilidad de acomodarse a turistas por un período de tiempo determinado. En época fallera

son muy demandados ya que la oferta hotelera se ve superada por la demanda de visitantes. Debido al crecimiento inmobiliario experimentado durante la última década el número de plazas se ha incrementado considerablemente, siendo las de segunda categoría las más habituales y demandadas.

Tabla 7. Campings por categoría

| Número | | | | CAMPINGS | | | | Parcelas | | | |
|---------------|---------|---------|-------|---------------|---------|---------|-------|---------------|---------|---------|-------|
| Categoría | | | | Plazas | | | | Categoría | | | |
| Grand Confort | Primera | Segunda | Total | Grand Confort | Primera | Segunda | Total | Grand Confort | Primera | Segunda | Total |
| | | 2 | 2 | | | 939 | 939 | | | 202 | 202 |

Fuente: Estudio Turis Valencia

La oferta turística, en cuanto a alojamiento se refiere, concluye con las plazas disponibles en campings. Lo cierto es que no es usual el “camping” dentro de la misma ciudad pero por cercanía de estos, pueden incluirse dentro del censo de alojamientos de Valencia ciudad. El número de plazas es cuantioso, muy similar al de las pensiones, por ejemplo. La diferencia es que el camping posee más terreno para plazas y a menos coste por persona (suponemos que los turistas no vienen en vehículo propio).

Hemos analizado partida por partida toda la oferta turística de Valencia ciudad, en cuanto a hotelaría o alojamiento se refiere. Por los datos podemos observar que la oferta es potente y puede albergar a casi 20.000 personas. Para el análisis de este estudio posteriormente focalizaremos únicamente en las fallas y los datos en noticias nos cuentan que cada día de fallas recibimos alrededor de un millón de personas. Esto ocurre debido a que en la época festiva fallera muchos de los movimientos migratorios transcurren durante el día y no hay pernoctación. Ya sea por cercanía o tiempo, muchos de los turistas vienen, disfrutan de un día fallero y se marchan. Esto es usual con los turistas provinciales o nacionales que residen en las provincias más cercanas a la nuestra.

Por otra parte hay otro porcentaje muy grande de gente que viene a vivir las Fallas y se aloja en casa de familiares, amistades, etc. De nuevo no hay pernoctación hotelera, sin embargo esa gente viene y pasa más de un día, con lo que el gasto por persona se incrementa, lo que nos sirve para estudiar la viabilidad del proyecto. Este porcentaje, junto con el citado anteriormente, explica porque la ciudad puede llegar a recibir una masa turística tan grande cuando su oferta hotelera cuenta con unas 20.000 plazas.

La evolución que ha experimentado el alojamiento turístico en Valencia ha sido incrementada en los últimos años. Esto viene motivado por la política de grandes eventos, por el crecimiento

económico de la ciudad y por el marketing turístico que se ha ejercido sobre la misma. Los datos comparativos se muestran a continuación:

Gráfico 2. Evolución del alojamiento turístico



Fuente: Estudio Turis Valencia

En cinco años el crecimiento potencial ronda el 20%. Los gráficos hacen referencia al cómputo total de alojamientos disponibles en Valencia, exceptuando los apartamentos y los campings. Las causas derivan de la inversión de grandes eventos, en el crecimiento de la construcción durante esos años, el crecimiento económico de la ciudad y la inversión en imagen de marca o marketing turístico. Esto ha fomentado la llegada masiva de turistas y ha supuesto un incremento de alojamientos.

Por otra parte es importante el estudio de las pernoctaciones. Las pernoctaciones hoteleras son la media de días que pasan los turistas alojados en hoteles. Es muy relevante debido a que es una fuente de ingresos económicos para toda la ciudad, cuantos más días deciden visitar la ciudad mayor es el gasto; también influye tanto en restauración como en oferta turística complementaria. La evolución en los últimos cinco años es la siguiente:

Tabla 8. Pernoctaciones

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------|------|------|------|------|------|
| TOTAL TOTAL | 1,79 | 1,90 | 1,96 | 2,00 | 2,10 |
| ESPAÑOLES SPANIARDS | 2,02 | 1,74 | 1,78 | 1,83 | 1,90 |
| EXTRANJEROS FOREIGNERS | 1,67 | 2,11 | 2,18 | 2,27 | 2,41 |

Fuente: Estudio Turis Valencia

Analizando los datos del cuadro se refleja la importancia de la ciudad a nivel internacional. Descienden las pernoctaciones nacionales (mejora en los transportes, infraestructuras) y se incrementa de manera notoria el turismo extranjero (imagen de marca, crecimiento de

aerolíneas “low cost”). Los grandes eventos han propiciado que fuera de fronteras españolas la ciudad se promoció, junto con la llegada de las nuevas aerolíneas de bajo coste se fomenta la llegada de turistas extranjeros. El mismo motivo, sumado a una fuerte crisis económica, fomenta que el turismo nacional descienda. Pese a ello el año 2010 es considerado de récord en la ciudad ya que, al incremento de la estancia media tanto de los turistas nacionales como extranjeros, se le suma el mayor crecimiento de la demanda extranjera.

Tras la explicación anterior, proseguimos con la oferta turística ampliada. Para cerrar el estudio de ésta, analizaremos tanto los restaurantes como las agencias de viajes con las que contaba Valencia en 2010.

Tabla 9. Restaurantes por categoría

| RESTAURANTES | | | |
|--------------|---------|---------|-------|
| Número | | | |
| Categorías | | | |
| Primera | Segunda | Tercera | Total |
| 5 | 33 | 2.253 | 2.291 |

Fuente: Estudio Turis Valencia

La ciudad cuenta con una oferta de restauración amplia e importante. Además tiene restaurantes de todas las categorías. Como se observa el más común es el de última categoría, le siguen los de segunda categoría y por último tenemos cinco restaurante de primera calidad. Debido a un nuevo decreto, entrado en vigor en el año 2010 que regula la oferta de restauración, la tabla contempla restaurantes y bares, desapareciendo cafeterías. El repartimiento del número de restaurantes por categoría va ligado al poder adquisitivo del consumidor, a ello se debe que los restaurantes de primera calidad posean el menor número dentro de las tres categorías.

Tabla 10. Agencias de viaje

| AGENCIAS DE VIAJE | | | | | | | | |
|-------------------|-------------|-----------|-------|------------|-------------|-----------|-------|---------------|
| CASAS CENTRALES | | | | SUCURSALES | | | | TOTAL GENERAL |
| Categorías | | | | Categorías | | | | |
| Mayorista | Mayor/Minor | Minorista | Total | Mayorista | Mayor/Minor | Minorista | Total | TOTAL |
| | 41 | 152 | 193 | 8 | 126 | 38 | 172 | 365 |

Fuente: Estudio Turis Valencia

La relevancia de analizar el número de agencias de viajes reside en que estas promueven el turismo fuera de nuestras fronteras, tanto provinciales como nacionales. Los tour operadores se encargan de patrocinar de alguna manera la ciudad al ofrecérsela a su clientela en lugares

de todo el mundo. Gran parte de los turistas que llegan a la ciudad son gestionados por las agencias de viajes, de ahí radica su importancia. En cuanto al número se observa que las grandes casas no establecen sus centrales aquí, suponemos que en este aspecto Madrid y Barcelona son lugares de residencia, pero sí que contamos con un gran número de agencias de tamaño medio y pequeño. En cuanto a sucursales, Valencia sí que mantiene oferta en las tres categorías, haciendo un total de trescientos sesenta y cinco agencias de viajes.

Todo lo visto anteriormente es el estudio de la composición de la oferta turística de una forma básica; decimos esto porque la oferta se compone de tres recursos importantes como son los siguientes:

- **Recursos Turísticos:** Son todos aquellos atractivos con los que cuenta un destino, Valencia ciudad en nuestro caso, y son la motivación principal de la visita. Dentro de este podríamos desglosar en varias categorías:
 - Naturales (playa)
 - Histórico
 - Monumental (Torres de Quart, Serrano)
 - Cultural (Ciudad de las artes y las ciencias)
 - Folclórico (Las Fallas)

- **Infraestructuras:** Son todos aquellos componentes físicos necesarios para el desarrollo de la actividad, de naturaleza pública o privada. Entre estos destacamos red de carreteras, puertos, aeropuertos o red ferroviaria. En el caso de Valencia nos encontramos con un sistema de carreteras bien conectado con las ciudades más grandes del país, un puerto comercial con un volumen creciente de pasajeros, la llegada de la alta velocidad en el transporte ferroviario y un aeropuerto internacional impulsado cada día más por las aerolíneas “low cost”.

- **Empresas turísticas:** Estudiadas anteriormente, véanse agencias de viaje, alojamiento o transporte.

Estos tres componentes definen lo que se conoce como la oferta turística básica. Son los cimientos del sistema turístico y la razón principal y económica que moviliza el turismo. Sin embargo, existen otros componentes dentro de un mismo destino, son los conocidos como la

oferta turística complementaria. De ella podríamos destacar los servicios de restauración, museos, teatros, instalaciones deportivas, etc. Como su propio nombre indica son complementarios, ya que sin los primeros no sería posible el fomento del turismo. Pese a ello generan y son un gran motor económico que fomenta la ventaja turística de un destino respecto a otro.

Oferta cultural Valencia ciudad:

- Patrimonio cultural: Lonja de la Seda y Tribunal de las aguas
- Museos: 45
- Bibliotecas y archivos: 49
- Teatros: 16

Otros:

- Espacios naturales: Parque Natural de la Albufera y Dehesa del Saler
- Zonas verdes, parques y jardines: 4,6 km²
- Playas: 19 km
- Amarres en puertos deportivos: 1.466 en el Real Club Náutico y 685 en la Marina Real Juan Carlos I

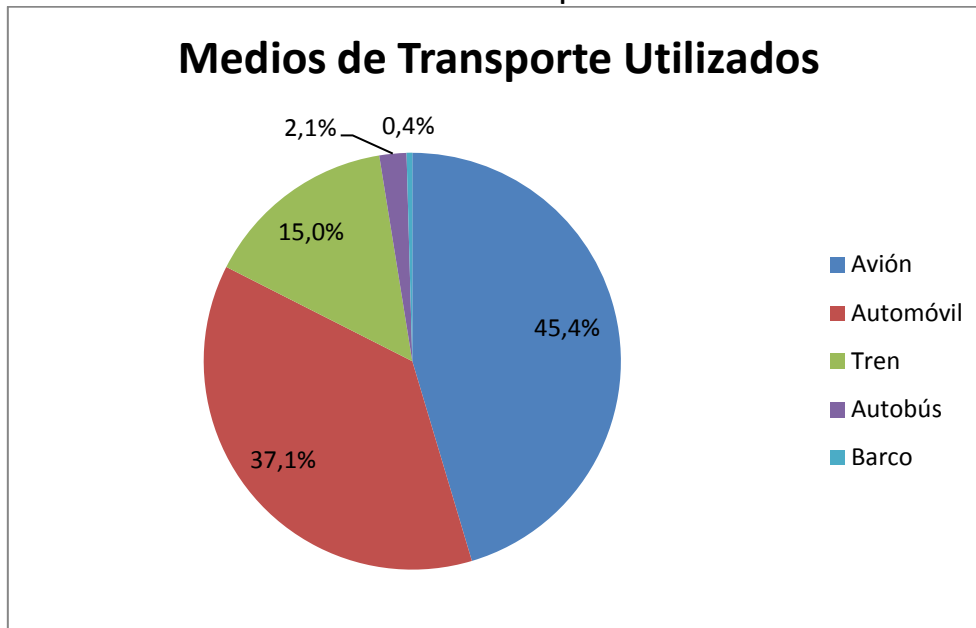
Transportes

Uno de los aspectos importantes a destacar dentro de la oferta turística son los transportes. Su buen funcionamiento, mantenimiento e innovación permiten el flujo de turistas año tras año, por ello merecen un apartado de estudio.

La inversión en los transportes suele ser mixta, una parte de la administración y otra de capital privado, con esto queremos decir: recurriendo de nuevo a las aerolíneas de bajo coste, si por ejemplo como ha pasado en la ciudad de Valencia, “Ryanair”, empresa privada, decide establecer su base aérea en la ciudad, será necesario un buen mantenimiento o incluso ampliación del aeropuerto, ya que el flujo de turistas va a incrementar año tras año. Obras como líneas de metro o la segunda ampliación del aeropuerto de Valencia demuestran como la administración ha de invertir para potenciar el turismo de la ciudad. Por ello es conveniente el estudio del funcionamiento de los medios de transportes.

En primer lugar se analizarán los medios de transportes más fomentados para llegar a Valencia, datos pertenecientes al año 2010. Nos encontramos con el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Medios de transporte utilizados



Fuente: Estudio Turis Valencia

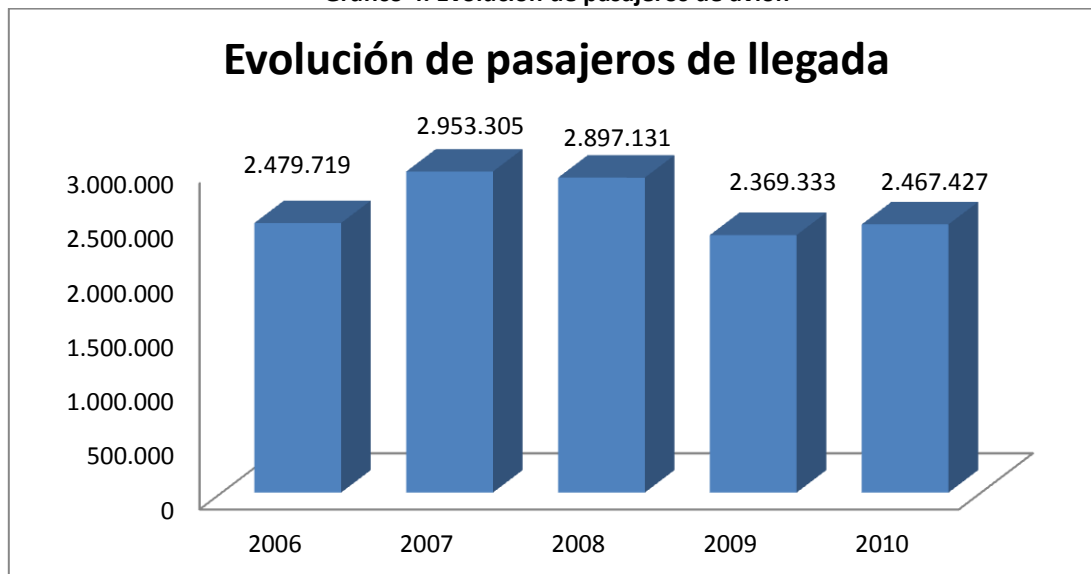
El avión es el medio de transporte más empleado por los turistas. Los motivos han sido expuestos en varias ocasiones con anterioridad pero el abaratamiento de las aerolíneas ha provocado que las clases sociales medias se aprovechen y empleen el avión como medio más utilizado. Como segunda opción nos encontramos el automóvil; el motivo de este medio radica en el acceso de toda la sociedad a este medio de transporte junto con una mejora constante en las infraestructuras. Hoy en día Valencia está dotada de grandes autopistas tanto en dirección norte y sur como hacia la capital del país. Seguido al automóvil se sitúa el tren, tras el avión es el medio más seguro y rápido para acceder a Valencia. Los datos pertenecen al 2010, con lo que este porcentaje se espera que incremente debido a la llegada de la alta velocidad ferroviaria en el año 2011. El autobús es el medio de transporte más tradicional y barato, su uso a día de hoy permanece constante, ya que la infraestructura en carreteras es de buena calidad y es siempre una opción más segura a un vehículo particular. Por último, y pese al crecimiento experimentado en el año 2010 nos encontramos con el barco. La ventaja de tener una ciudad orientada al mar, permite la llegada de turistas en este medio de transporte. El porcentaje es muy inferior al resto, pero el crecimiento, gracias a cruceros turísticos, es muy positivo en este último año.

Visto que es el más empleado por los turistas, vamos a analizar el sector aéreo. Hemos de estudiar la evolución y el impacto que está teniendo el avión en las llegadas a la ciudad, así como el origen de esos pasajeros. De esta manera podemos encontrar una utilidad a fomentar

nuestra ciudad fuera de nuestras fronteras, mantener el mercado y promocionarlo allí donde sea necesario para lograr una afluencia de turismo mayor.

En primer lugar observaremos la progresión del número de llegadas al aeropuerto de Valencia.

Gráfico 4. Evolución de pasajeros de avión

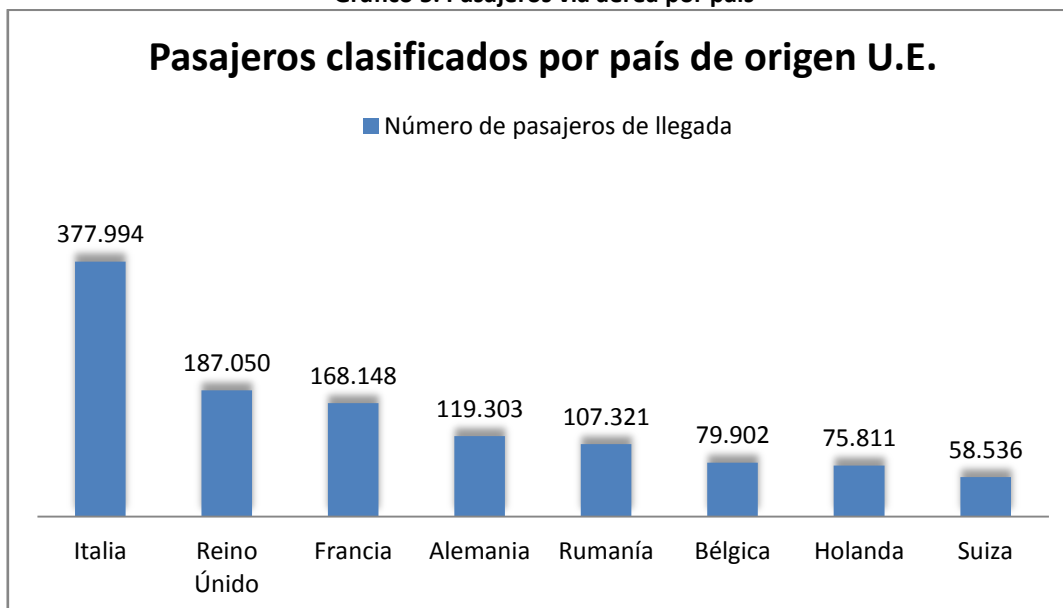


Fuente: Estudio Turis Valencia

El año 2007 fue el más fructífero en cuanto a llegadas vía avión, muy seguido del año 2008. Se produjo un descenso importante en el año 2009 y por último, en 2010, sin llegar a las cifras de 2008, una recuperación. En este apartado hemos de detenernos y analizar un aspecto importante. En el año 2007 la administración junto con la empresa “Ryanair” llegan a un acuerdo y la compañía establece su base en el aeropuerto de Valencia. En el año 2008, tan sólo un año más tarde, la aerolínea irlandesa, y por desacuerdo con la entidad local, decide retirar su base, cancelando más de la mitad de sus destinos. Como se refleja en los datos el año 2009 fue el más bajo en cuanto pasajeros de llegada. De nuevo en el año 2010, la aerolínea llega a un acuerdo con la administración e implanta su base en la ciudad. Con esto queremos decir que para mantener el turismo o incrementarlo es necesario fondos públicos, ya que la compañía recibe subvenciones, pero a cambio fomenta la llegada de turistas. Las aerolíneas bajo coste permiten a un sector muy grande de la sociedad acceder al avión, lo que se traduce al fin y al cabo en llegada de turistas. La administración, aparte de acuerdos con las compañías, debe potenciar el aeropuerto de la ciudad mediante obras de mantenimiento, ampliaciones o hacerlo accesible mediante otros transportes públicos.

A continuación se analizarán la llegada de pasajeros vía aérea mediante clasificación por países de origen. El siguiente cuadro hace referencia al año 2010:

Gráfico 5. Pasajeros vía aérea por país

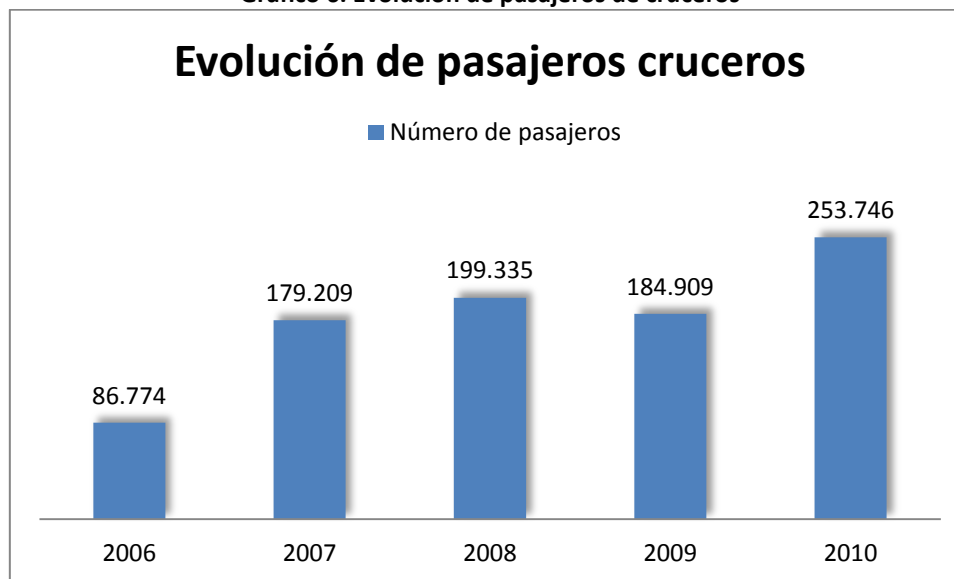


Fuente: Estudio Turis Valencia

Del gráfico se pueden extraer varias conclusiones. Italia es el país que más viajeros aporta a Valencia; culturas similares, cercanía o intereses afines son el resultado de la diferencia con el resto de países. Los siguientes países pertenecen a zonas con climas mucho más fríos que los de Valencia ciudad, con lo que no es de extrañar que su motivación se deba a pasar un período vacacional, una estancia de ocio o disfrutar de las costas mediterráneas. Las grandes potencias de Europa acaparan casi el 75% de las llegadas a la ciudad, supone un dato importante ya que esos turistas cuentan con las rentas más altas de la Unión Europea, y se traduce en un aumento final de las rentas obtenidas por turistas extranjeros. Al margen de esto, la tabla es útil para estudiar los países donde se ha de potenciar el turismo o, por otra parte, donde existe un turismo sólido y hay que mantener o incrementar.

Para finalizar con el estudio del transporte, vamos a destacar un apartado que año tras año incrementa y puede convertirse en un gran atractivo para la llegada de turistas a la ciudad. Se trata del turismo de cruceros llegados al puerto de Valencia. Su evolución en los últimos cinco años se muestra en la siguiente tabla:

Gráfico 6. Evolución de pasajeros de cruceros



Fuente: Estudio Turis Valencia

Tal y como se refleja en la tabla la llegada de turistas vía crucero se ha triplicado en cinco años. En el año 2010 Valencia se ha consolidado como uno de los grandes puertos españoles para el turismo de cruceros gracias a la llegada de un 37% más de pasajeros que el año pasado y a la presencia en la ciudad de buques de mayor tamaño. Las causas de este crecimiento se deben al atractivo de la ciudad en los últimos años, a que varias compañías de cruceros han establecido una parada en Valencia y a las nuevas infraestructuras en el puerto tras el paso de la competición “America’s Cup”. Todo ello ha llevado a que el año 2010 sea año record para la ciudad en cuanto a pasajeros de cruceros. Las expectativas para este año 2011 son de ir incrementando esta cifra, ya que entre otros motivos se encuentra la llegada de la alta velocidad ferroviaria, que une Madrid con Valencia, y amplía el potencial de Valenciaport.

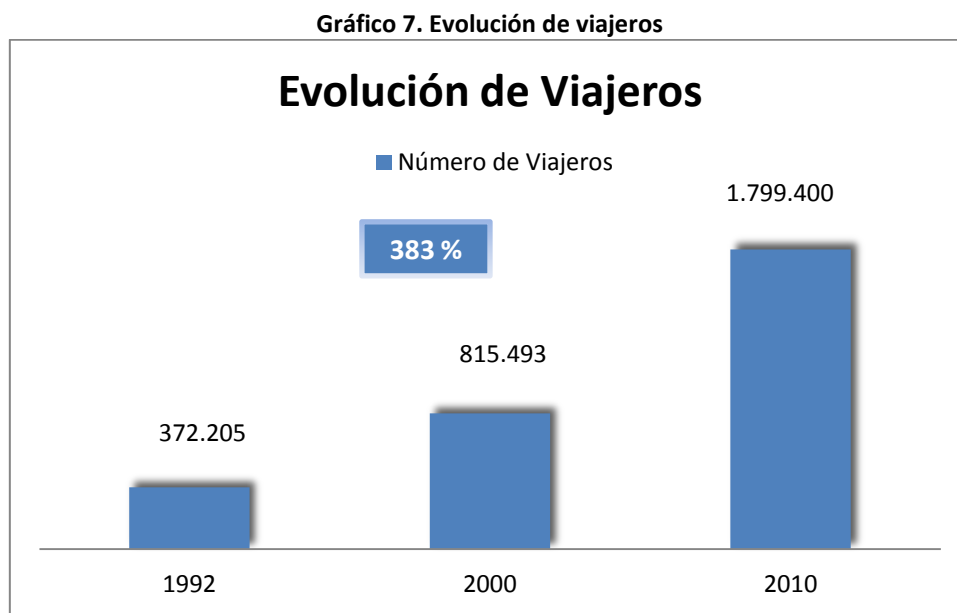
La demanda turística

La Demanda turística la componen los visitantes (que incluyen turistas y excursionistas), y se ve afectada por factores internos a la demanda, como las motivaciones que animan a viajar; externos, como las mejoras económicas, los cambios demográficos y sociales, la mejora tecnológica, factores políticos, de planificación y ecológicos, seguridad, etc.; y finalmente factores propios del mercado (derivados de su relación con la Oferta), como el conocimiento de la oferta, desarrollo de productos turísticos, etc.

El turismo que se dirige hacia Valencia se puede encuadrar principalmente en dos categorías: la de negocios y la que tradicionalmente se denomina turismo de “sol y playa”. La recesión económica en algunos países de origen de los turistas produjo una reducción de estancia

media y un progresivo aumento de la demanda de alojamiento privado por parte del grupo de turistas de “sol y playa”, mientras que en el caso del turismo de negocio tuvo el efecto contrario.

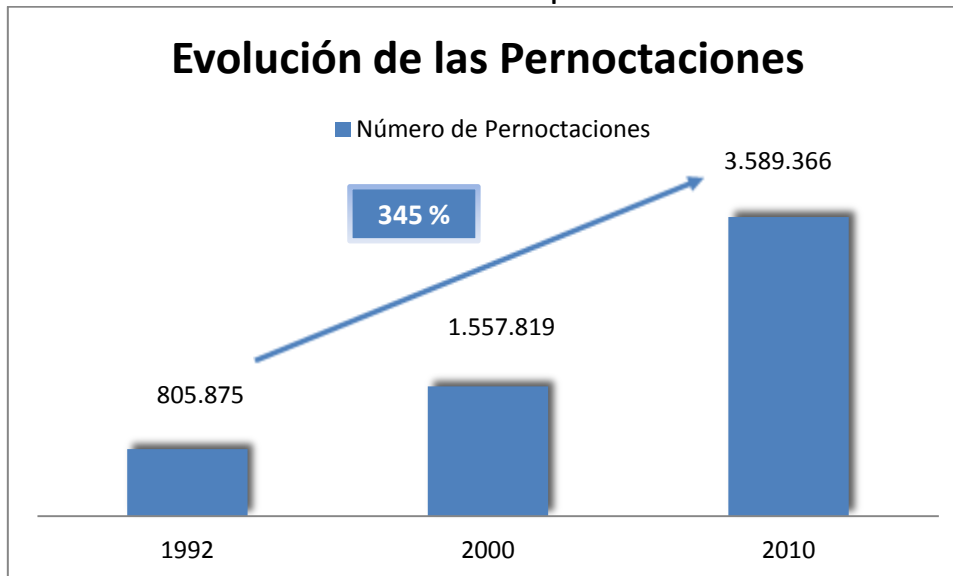
En primer lugar se analizará la evolución de los visitantes en las últimas dos décadas, así como la evolución de las pernoctaciones. El incremento es considerable y digno de estudio. Del siguiente gráfico se desprenden los datos respecto a los viajeros:



Fuente: Estudio Turis Valencia

El incremento de viajeros en estos últimos 18 años es considerable, tanto que se sitúa en un crecimiento del 383% desde el año 1992. Las políticas turísticas de la administración, los planes de marketing turísticos o la producción de grandes eventos en la ciudad han lanzado Valencia ha ser destino turístico por excelencia. Tanto los viajeros que buscan el “sol y playa” puro como los que realizan sus visitas por motivos de negocios se han incrementado de una manera muy significativa en los últimos años. Sin embargo, todo este volumen de visitas no tendría ningún sentido si la ciudad no consigue retener a sus turistas por varios días, para ello existe el cálculo de las pernoctaciones. La siguiente tabla nos muestra cómo han evolucionado en los últimos 18 años de nuevo:

Gráfico 8. Evolución de las pernoctaciones



Fuente: Estudio Turis Valencia

Anteriormente, en el estudio de la oferta turística, se analizaron la evolución de las pernoctaciones únicamente en el sector hotelero. En este gráfico aparecen las pernoctaciones en todos los distintos alojamientos. Valencia ha alcanzado una cifra de pernoctaciones nunca lograda anteriormente. Esta es 4,5 veces superior a la del año 1992 y 2,3 veces superior a la del año 2000. Esto significa que los turistas permanecen por más tiempo en la ciudad, lo que se traduce en un aumento del gasto medio por turista.

Como se ha visto anteriormente, existen dos tipos de turistas, el clásico “sol y playa” y una nueva clase emergente que visita la ciudad por negocios. En este apartado realizaremos un estudio sobre esa masa turística que visita Valencia por reuniones o “meetings”, lo que se conoce como **Turismo de Reuniones**. Para el estudio analizaremos dos gráficas que nos muestran el número de asistentes a cada reunión y acto siguiente la evolución que ha experimentado las reuniones internacionales celebradas en Valencia. En cuanto a los asistentes, la siguiente tabla aporta los datos generados en el año 2010:

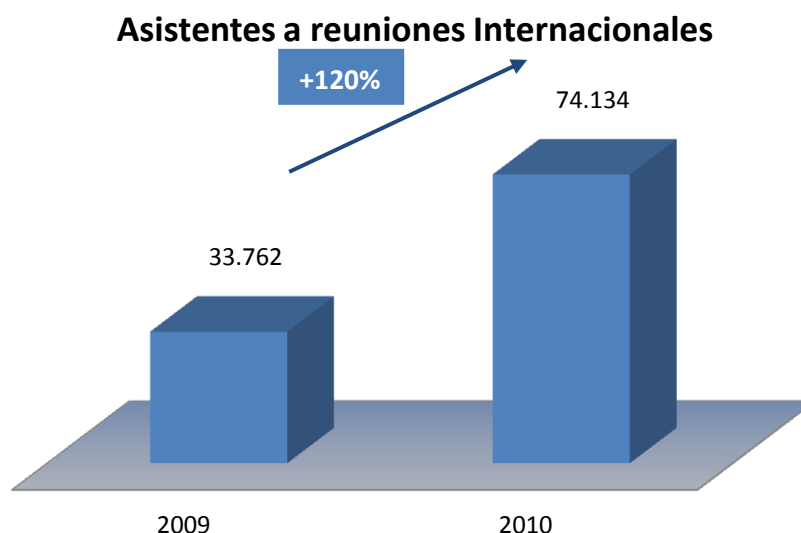
Tabla 11. Número de asistentes a reuniones

| | Número de Asistentes a Reuniones | | | |
|--------------|----------------------------------|----------|----------|---------|
| | Internacional | Nacional | Regional | Total |
| Congresos | 43.350 | 33.216 | 4.662 | 81.228 |
| Convenciones | 8.655 | 7.651 | 3.050 | 19.356 |
| Otros | 22.129 | 7.385 | 44.045 | 73.559 |
| Total | 74.134 | 48.252 | 51.757 | 174.143 |

Fuente: Estudio Turis Valencia

Los congresos son los que más asistentes aportan al computo total, en concreto lo congresos internacionales. Esto quiere decir que Valencia cuenta con instalaciones de alta calidad para que esto se produzca que son reconocidas a nivel europeo y mundial. Muy seguido encontramos la categoría "Otros", dentro este grupo encontramos conferencias, presentaciones de producto, seminarios y otras reuniones. En este caso es a nivel provincial donde más visitantes se dan cita. Por último encontramos las convenciones, donde de nuevo es a nivel internacional donde más visitantes acuden. Debido a la importancia de los congresos internacionales, vamos a estudiar su evolución de un año para otro para ver el crecimiento que se produce en 2010. El siguiente gráfico nos muestra la evolución de un año para otro:

Gráfico 9. Número de asistentes a reuniones internacionales



Fuente: Estudio Turis Valencia

Los encuentros internacionales han sido el motor de crecimiento de la demanda de reuniones. Estas han atraído a Valencia a más del doble de asistentes en 2010 que en el año anterior. Esta categoría de visitantes se caracteriza por realizar un mayor gasto por día en comparación con

los turistas de “sol y playa”, lo que ha llevado a plantear estrategias que faciliten la fidelización de este tipo de clientes. Nuevas infraestructuras para la realización de congresos, mejora en los transportes y políticas de marketing turístico, son las medidas tomadas por la administración para lograr este objetivo.

Una vez estudiados las clases de turismo de demanda, así como su evolución estos últimos años, hemos de medir el impacto económico que genera. Lo cierto es que pese a los menores gastos medios registrados por buena parte de la demanda, el impacto económico crece debido al mayor número de pernoctaciones, y a que como se ha visto anteriormente, los asistentes a reuniones internacionales han crecido de forma drástica. Las pernoctaciones de estos últimos genera mayor impacto económico que la del resto de motivos de visita.

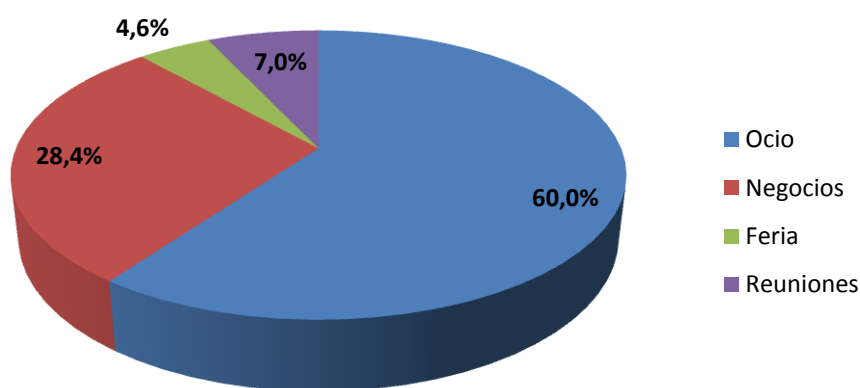
Datos de interés:

- Impacto económico de actividades turísticas: **1.396** millones de euros.
- Afiliados por cuenta ajena a la Seguridad Social del sector hostelería: 23.610
- Número de empleados medio en hoteles de la ciudad: 2.240

En primer lugar es importante conocer cuál es el motivo principal que impulsa al turista a visitar Valencia. En el siguiente gráfico vemos como se reparte el volumen de turistas según la razón de su viaje:

Gráfico 10. Turistas según el motivo del viaje

Turistas según el motivo de viaje



Fuente: Estudio Turis Valencia

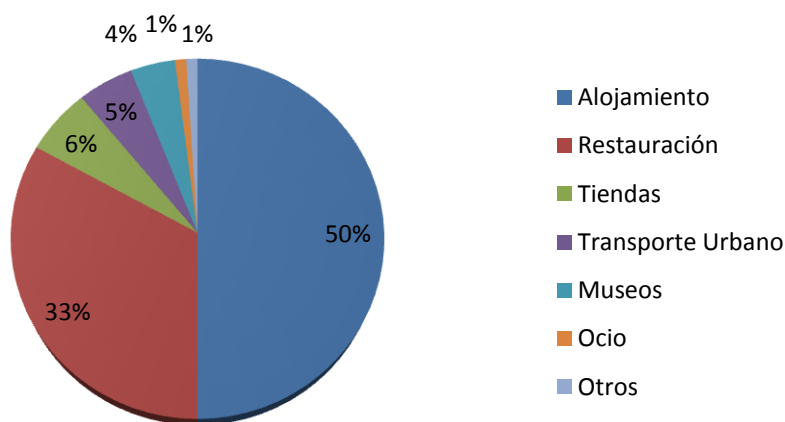
Como era de esperar el segmento más grande de turistas visitan Valencia por motivos de ocio. Impulsados por el conocer lugares nuevos, culturas distintas o similares, climas muy

apetecibles o cualquier motivo vacacional que el turista encuentre en la ciudad. La segunda gran porción la acapara el turismo de negocio; enlazamos este porcentaje con lo visto anteriormente en cuanto al “Turismos de Reuniones”. Un porcentaje que incrementa año tras año y que deja un impacto económico muy elevado en la ciudad. En tercer lugares nos encontramos con reuniones, representa un porcentaje mucho menor que el ocio o los negocios, pero destaca por mantener un gasto diario por visitante muy elevado. Por último nos encontramos con las ferias que se celebran en Valencia. El número de ferias celebradas en la ciudad el pasado año es de 31, y dan la posibilidad de realizar negocios tanto las empresas locales, como empresas del sector, nacionales o internacionales, que se citan en un mismo recinto. Tanto los visitantes como los mismos expositores causan un impacto turístico importante.

Para finalizar con el estudio de la demanda hemos de analizar el impacto medio que genera y ver como se reparte entre los distintos sectores de la ciudad. El siguiente gráfico nos muestra como se reparte la renta por turista:

Gráfico 11. Distribución del impacto económico

Distribución del impacto económico



Fuente: Estudio Turis Valencia

En primer lugar hemos de saber que el gasto medio por turista es de 150 euros por persona y día. Como se puede observar el gasto principal reside en el alojamiento. De ahí la importancia de contar con una oferta turística sólida y competente. La otra parte más grande en cuanto a gasto de cada turista reside en la restauración. Una dieta como la mediterránea, una cocina que se sitúa en la cabeza de la vanguardia mundial y unos productos tan mediáticos y de repercusión como la paella, hacen que el turista quiera probar lo mejor de nuestra gastronomía y en raciones de calidad. El resto de la distribución corresponde a oferta turística

complementaria, pero la administración sigue invirtiendo en ellos como es el caso de la Ciudad de las Artes y las ciencias, nuevas vías de metro y “Valenbisi” o el mantenimiento de sus playas, de gran atractivo para los visitantes.

Con todo esto hemos estudiado tanto la oferta como la demanda turística de Valencia. Un sector, el turístico, muy fuerte y con mucha repercusión social, económica y política, tanto a nivel local como nacional. Es una importante fuente de ingresos que genera empleo, aporta riqueza y está en constante modernización. Valencia se encuentra a la cabeza de las ciudades europeas en cuanto a ciudad receptora de turistas, por ello tanto administración central como local han de seguir potenciando la ciudad por mejorar y no perder un estatus como destino turístico.

Determinación de oportunidades y amenazas

Tras el estudio macroeconómico del sector turístico valenciano, nos faltaría evaluar la evaluación de los factores externos.

Los factores externos son características del macro entorno que afectan a un sector determinado. Son elementos incontrolables que una empresa individualmente no puede controlar ni modificar a su antojo, por lo que para cualquier decisión que se tome dentro de la misma hay que tener en cuenta todos estos aspectos puesto que influirán directamente en ellas.

Oportunidades:

- Negocio pionero, sin antecedentes.
- Inexistencia de competidores reales. Ningún ente privado ni público se encarga de realizar algo similar.
- La ciudad de Valencia es de gran atractivo para una importante masa turística.
- Las Fallas reciben una afluencia turística muy relevante y cada año se incrementa.
- La oferta turística de la ciudad es amplia y puede ser complementaria al servicio que ofrecemos.
- Aumento en las infraestructuras de transporte para la llegada de más turistas.
- La expansión del negocio electrónico posibilita la venta del servicio.

Amenazas:

- La crisis económica mundial puede provocar un descenso en el número de visitantes a la ciudad.
- La inseguridad del pago de los servicios por Internet.
- Emprendedores que se anticipen a la oportunidad de mercado.
- La negación de las comisiones falleras a entrar en el negocio.
- Países emergentes como potencias turísticas.
- Un posible descenso de los vuelos en las compañías aéreas de bajo coste.

Matriz MEFE

El último paso para la realización de una auditoría externa en gerencia estratégica consiste en la realización de una Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE), la cual permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información. En el desarrollo de esta matriz habrá que utilizar juicios de tipo subjetivo.

Los procedimientos requeridos para la construcción de una matriz de evaluación de factor externo son:

- 1) Elaborar una lista de Amenazas y Oportunidades, que ya hemos realizado anteriormente.
- 2) Asignar una ponderación que oscile entre 0,0 (sin relevancia) y 1,0 (muy relevante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito del proyecto. Los factores que se crean que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar las puntuaciones más altas. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1,0.
- 3) Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta:

1= Una Amenaza Relevante.

2= Una Amenaza Menor.

3= Una Oportunidad Menor.

4= Una Oportunidad Relevante

4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Tabla 12. Matriz MEFE

| MATRIZ MEFE | | | |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Amenazas/Oportunidades | Ponderación 0-1 | Clasificación 0-4 | Resultado Ponderado |
| Descenso número turistas | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Inseguridad pago electrónico | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Anticipación emprendedores | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Negación comisiones falleras | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Descenso de los vuelos | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Negocio pionero | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Inexistencia de competencia | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Valencia ciudad | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Incremento turistas en Fallas | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Oferta turística complemento | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Incremento Infraestructuras | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Expansión negocio electrónico | 0,05 | 3 | 0,15 |
| TOTAL | 1 | | 3,1 |

Fuente: Elaboración propia

El resultado de nuestra empresa, está ligeramente por encima de la media ponderada (2,75), por lo que podemos afirmar que la empresa va a poseer importantes oportunidades externas en el mercado, y por tanto puede facilitar su desarrollo.

Análisis Interno

Mediante el análisis interno, se van a estudiar las debilidades y fortalezas 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.

El propósito de este análisis es comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.

Recursos

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

Recursos tangibles

Recursos físicos:

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios. En nuestro caso todo el negocio va a ser dirigido por Internet con lo que se precisa de un potente ordenador portátil. El trabajo se puede realizar desde casa con lo que no es necesario inversión en inmobiliario.

Recursos financieros

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- a) *Recursos financieros propios*, básicamente es el dinero en efectivo que van a aportar los socios.
- b) *Recursos financieros ajenos*, es el préstamos bancario solicitado por la empresa para poder hacer frente a la inversión inicial.

Recursos intangibles

Recursos humanos:

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. En nuestro caso particular la empresa va a contar con un empleado por grupo de turistas o comisión fallera donde se preste el servicio. Hasta que no arranque el proyecto no se puede determinar un número concreto de trabajadores, ya que dependemos de la demanda existente.

Recursos informáticos:

Recurso fundamental del proyecto; como ya se ha mencionado en varias ocasiones todo el negocio se va a realizar de forma electrónica con lo que la inversión en la informatización será la mayor. Subrayar la importancia de la informatización de la empresa para poder realizar una correcta gestión de los recursos de la misma, y como resultado de ofrecer al cliente el mejor servicio.

Determinación de debilidades y fortalezas

Debilidades:

Las debilidades son aspectos que van a reducir la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben por consiguiente ser controladas y superadas. Algunas debilidades en nuestra empresa podrían ser:

- Empresa de nueva creación, sin experiencia en el mercado.
- Recursos financieros escasos.
- Gestión a cargo de personal con limitada experiencia en los negocios: al tratarse de una idea propia se pretende gestionar por uno mismo, no se descarta ayuda o consejo profesional.
- No existe imagen de marca: al ser empresa de nueva creación no contamos con reputación en el mercado.

Fortalezas:

Las fortalezas son recursos, capacidades o posiciones alcanzadas en el mercado y, en consecuencia, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades. Algunas fortalezas con las que contamos podrían ser:

- Nuestra gran baza es nuestra “idea de negocio”, algo innovador, atractivo y muy rentable.
- La diferenciación respecto a otro cualquier servicio turístico de la ciudad.
- Apoyo de las instituciones al proyecto debido a que potenciamos tanto el turismo, la cultura y la imagen de la ciudad.
- Personal altamente cualificado y con formación previa.
- Precios competitivos sin renunciar a una elevada calidad.
- Capacidad alta de adaptación a las exigencias de nuestros clientes.

Matriz MEFI

El último paso para la realización de una auditoría interna en gerencia estratégica consiste en la realización de una Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI), la cual permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información. En el desarrollo de esta matriz habrá que utilizar juicios de tipo subjetivo.

Los procedimientos requeridos para la construcción de una matriz de evaluación de factor externo son:

- 6) Elaborar una lista de Debilidades y Fortalezas, que ya hemos realizado anteriormente.
- 7) Asignar una ponderación que oscile entre 0,0 (sin relevancia) y 1,0 (muy relevante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito del proyecto. Los factores que se crean que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar las puntuaciones más altas. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1,0.
- 8) Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta:
1= Una Debilidad Relevante.

2= Una Debilidad Menor.

3= Una Fortaleza Menor.

4= Una Fortaleza Relevante

9) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.

10) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Tabla 13. Matriz MEFI

| MATRIZ MEFI | | | |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Debilidades/Fortalezas | Ponderación 0-1 | Clasificación 0-4 | Resultado Ponderado |
| Sin experiencia en el mercado | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Escasez recursos financieros | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Limitada experiencia personal | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Sin imagen de marca | 0,09 | 1 | 0,09 |
| La idea de negocio | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Diferenciación | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Apoyo institucional | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Personal cualificado | 0,09 | 2 | 0,18 |
| Precios competitivos | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Capacidad adaptación | 0,08 | 3 | 0,24 |
| TOTAL | 1 | | 2,87 |

Fuente: Elaboración propia

En la matriz MEFI hemos obtenido un resultado de 2,87 lo que indica que la empresa es fuerte internamente, ya que está por encima de media ponderada (2,7). Pese a estar por encima de la media, lo está de manera muy débil, por lo que se ha de intentar mejorar, sin embargo, si

observamos muchas debilidades vienen derivadas por ser una empresa de nueva creación, por lo que se espera que con el transcurso del tiempo se reduzcan o incluso desaparezcan, para convertirse en una empresa más fuerte internamente.

3.4. D.A.F.O.

El análisis DAFO, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Tabla 14. D.A.F.O.

| DEBILIDADES | AMENZAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de nueva creación, sin experiencia en el mercado. • Recursos financieros escasos. • Gestión a cargo de personal con limitada experiencia en los negocios: al tratarse de una idea propia se pretende gestionar por uno mismo, no se descarta ayuda o consejo profesional. • No existe imagen de marca: al ser empresa de nueva creación no contamos con reputación en el mercado | <ul style="list-style-type: none"> • La crisis económica mundial puede provocar un descenso en el número de visitantes a la ciudad. • La inseguridad del pago de los servicios por Internet. • Emprendedores que se anticipen a la oportunidad de mercado. • La negación de las comisiones falleras a entrar en el negocio. • Países emergentes como potencias turísticas. • Un posible descenso de los vuelos en las compañías aéreas de bajo coste. |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nuestra gran baza es nuestra "idea de negocio", algo innovador, atractivo y muy rentable. • La diferenciación respecto a otro cualquier servicio turístico de la ciudad. • Apoyo de las instituciones al proyecto debido a que potenciamos tanto el turismo, la cultura y la imagen de la ciudad. • Personal altamente cualificado y con formación previa. • Precios competitivos sin renunciar a una elevada calidad. • Capacidad alta de adaptación a las exigencias de nuestros clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Negocio pionero, sin antecedentes. • Inexistencia de competidores reales. Ningún ente privado ni público se encarga de realizar algo similar. • La ciudad de Valencia es de gran atractivo para una importante masa turística. • Las Fallas reciben una afluencia turística muy relevante y cada año se incrementa. • La oferta turística de la ciudad es amplia y puede ser complementaria al servicio que ofrecemos. • Aumento en las infraestructuras de transporte para la llegada de más turistas. |

Fuente: Elaboración propia

3.5. Análisis CAME

Una vez analizado el DAFO, vamos a conocer la posible situación en la que estará la empresa a la hora de crearla. Conoceremos las Debilidades y Fortalezas de la misma (análisis interno) y las Oportunidades y Amenazas del mercado (análisis externo). Ante esto deberemos, aplicar el análisis CAME para intentar:

- Corregir las Debilidades
- Afrontar las Amenazas

- Mantener las Fortalezas
- Explotar las Oportunidades

Mediante esto se definirán una serie de estrategias, comparando las fortalezas con las oportunidades (estrategias ofensivas), las debilidades con las oportunidades (estrategias defensivas), las fortalezas con las amenazas (estrategias de reorientación) y las debilidades con las amenazas (estrategias de supervivencia). Esto lo observamos en la siguiente tabla de forma más clara:

Tabla 15. Análisis CAME

| | | Factores Externos | |
|-------------------|-------------|---|---|
| | | Oportunidades | Amenazas |
| Factores Internos | Fortalezas | Estrategias FO (estrategia ofensiva) | Estrategias FA (estrategia defensiva) |
| | Debilidades | Estrategias DO (estrategia orientación) | Estrategias DA (estrategia supervivencia) |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las estrategias ofensivas (Fortalezas-Oportunidades), la empresa podría emplear lo novedoso que resulta el servicio que ofrece ya que la carencia de competencia es una gran ventaja para introducirse en el mercado. La promoción mediante página web y el apoyo de las autoridades resulta clave para darse a conocer. Mediante este tipo de estrategias, deberemos intentar conseguir la fidelización del cliente, ya que es clave para el servicio que vamos a ofrecer.

En lo referido a estrategias de reorientación (Fortalezas-Amenazas), la diferenciación en cuanto a servicios de consumo turístico puede ser la mejor vía estratégica. La ciudad cuenta con mucha oferta turística y en época de Fallas las posibilidades se incrementan. Pensamos que la diferenciación en nuestro servicio puede ser la clave del éxito del negocio.

Con las estrategias defensivas (Debilidades-Oportunidades), intentaremos potenciar la imagen de marca. El gran atractivo turístico de la ciudad sumado a la inexistencia de competidores,

posibilitan que podamos lanzar una marca al mercado atractiva, cubriendo nuestras debilidades, e intentar llegar a una demanda potencial que año tras año incrementa, aprovecharíamos las oportunidades del mercado.

Por último, se debe tener en cuenta las estrategias de supervivencia (Debilidades-Amenazas), en lo que respecta a problemas como la fase inicial del proyecto o la fuerte crisis financiera del momento, que se piensa que con el tiempo se verán disminuidos y, seguramente mejorará la situación actual.

4. ORGANIZACIÓN Y

RECURSOS HUMANOS

4.1. Forma jurídico/fiscal elegida

La sociedad se va a llamar Real Falla Experience, y se va a constituir como una sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.).

La Sociedad de Responsabilidad es una sociedad mercantil en la que el capital social está dividido en cuotas sociales de distinto o igual valor llamadas participaciones sociales y en la que la responsabilidad de los socios se circunscribe exclusivamente al capital aportado por cada uno.

Las participaciones sociales no son equivalentes a las acciones de las sociedades anónimas, dado que existen obstáculos legales a su transmisión. Además, no tienen carácter de “valor” y no puede estar representada por medio de títulos o anotaciones en cuenta, siendo obligatoria su transmisión por medio de documento público que se inscribirá en el libro registro de socios.

Así pues, tras diversos estudios, se ha llegado a la conclusión de que la mejor alternativa es constituir una Sociedad Limitada. La Sociedad Limitada exige un capital social desembolsado de 3.005,06 € y teniendo en cuenta que la empresa es tan solo de dos socios, parece una cantidad que podrían asumir entre los dos. Además va a ser una empresa de pequeño tamaño por lo que esta forma jurídica es la que más se ajusta. Además los socios solo responderán con el capital aportado. Otra de las ventajas a destacar, es que las participaciones en la S.L. son nominativas y este hecho facilita que la posible venta de las mismas tenga para la parte no vendedora derecho de tanteo. Manteniendo así mayor seguridad y control en el capital de la sociedad.

Así por tanto, una vez decidido qué tipo de empresa queremos crear, necesitamos conocer los pasos fundamentales:

1. Certificación negativa del nombre
2. Obtener la escritura pública
3. Código de identificación fiscal, C.I.F.
4. Inscripción en el Registro Mercantil
5. Obtener el Registro titulado

Antes de nada, la empresa deberá obtener un certificado acreditativo de la no existencia de otra Sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir en el Registro Mercantil

Central. Nuestra empresa va a tener el nombre “Real Falla Experience”, por lo que deberemos primero cerciorarnos de que no existe otra empresa con la misma denominación mediante la adquisición de este certificado. Así, en relación a esto, el artículo 413 del vigente Reglamento del Registro Mercantil en su apartado primero establece, que “No podrá autorizarse escritura de constitución de sociedades sin que se presente al Notario la certificación que acredite que no figura registrada la denominación elegida. La denominación habrá de coincidir exactamente con la que conste en la certificación negativa expedida por el Registrador Mercantil”. En los anexos mostramos el certificado acreditativo de la no existencia del nombre comercial, y por tanto la posibilidad de utilizarlo.

A continuación deberemos obtener la Escritura Pública. La Escritura Pública es un instrumento público y legal que contiene los nombres de las personas que conforman la organización, el nombre de la organización o razón social, explicando el tipo de ésta, el capital inicial, duración, la naturaleza y su objeto.

Nosotros como empresarios, deberemos entregar al apoderado legal los siguientes datos y documentos:

- Nombre o Razón Social de la Sociedad
- Descripción de la actividad a la que se dedicará
- Domicilio de la empresa
- Capital inicial mínimo
- Fotocopias de documentos personales

Con estos datos y documentos el apoderado legal deberá elaborar la escritura de constitución, para ello deberá adquirir timbres fiscales de acuerdo al monto de la inversión y posteriormente publicar el aviso de declaración de comerciante individual o sociedad en el Diario Oficial de La Gaceta y en uno de los diarios de mayor circulación en la localidad.

Nuestra escritura pública quedaría de la siguiente manera:

En Valencia, a 15 de Noviembre de dos mil once, ante Jorge Mínguez Balaguer, notario de Valencia, de su Ilustre Colegio, comparecen:

Don Miguel García-Gasulla Sotelo, mayor de edad, vecino de San Antonio de Benageber, calle del Pou 2; con DNI/NIF: 39.257.329T.

Y Jorge García Daríes, mayor de edad, vecino de Valencia, calle Quart 77, 8; con DNI/NIF: 24.389.932L.

A.- CLÁUSULAS INSCRIBIBLES

I.- CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD:

Don Miguel García-Gasulla Sotelo y Don Jorge García Daríes, por medio de la presente escritura, constituyen una Sociedad Limitada denominada “Real Falla Experience, S.L.”. Su objeto, denominación, domicilio, capital y demás circunstancias identificadoras, figuran en los Estatutos que se protocolan en esta matriz.

II.- ESTATUTOS:

La sociedad que se constituye, y sin perjuicios de lo establecido con carácter imperativo en la Ley de 23 de Marzo 1.995, se regirá por los Estatutos redactados por mí, el Notario, a solicitud de los otorgantes, extendidos en nuevo folios de clase 8ª, Serie OE, números 7342239 y los ocho siguientes, que protocolizo en esta matriz.

Leídos a los comparecientes, todos los socios fundadores aprueban, elevan a escritura pública, y firman a mi presencia en el último de los indicados folios.

III.- SUSCRIPCIÓN DE PARTICIPACIONES:

La totalidad de las participaciones que representan el capital social queda íntegramente suscrita de la siguiente forma:

- Don Miguel García-Gasulla Sotelo suscribe mil quinientas tres participaciones sociales, numeradas de la 1 a la 1503, ambas inclusive; por valor junto de mil quinientos tres euros.
- Don Jorge García Daríes suscribe mil quinientas tres participaciones sociales, numeradas de la 1503 a la 3006, ambas inclusive; por valor en junto de mil quinientos tres euros.

IV.- DESEMBOLSO:

El desembolso de las participaciones sociales se ha realizado en dinero de curso legal. Los fundadores acreditan dicho desembolso mediante certificado de depósito de las cantidades

correspondientes a las participaciones suscritas por cada uno, expedido por “Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza, Aragón y Rioja, Ibercaja” Oficina 045, Avenida de Malilla, de la ciudad de Valencia, que me entregan, y yo Notario protocolizo, y doy aquí por reproducidos.

V.- ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN Y DESIGNACIÓN DE CARGOS:

Como pacto fundacional, de conformidad con lo dispuesto en artículo 12º de los estatutos sociales, y reunidos los socios fundadores en lo necesario en Junta General, adoptan por unanimidad los siguientes acuerdos:

- 1) Determinar el modo de organizar inicialmente la administración y representación de la sociedad, el de varios administradores mancomunados.
- 2) Fijar en dos el número de administradores mancomunados, que actuarán y ejercerán el poder de representación en forma conjunta dos cualesquiera de ellos.
- 3) Designar para cargos a Don Miguel García-Gasulla Sotelo y Don Jorge García Daríes, cuyas circunstancias de identificación constan en la comparecencia de esta escritura.

Presentes, aceptan los cargos, prometen desempeñarlos con la diligencia de un ordenado empresario y de representante legal, y manifiestan no incurrir en ninguna incapacidad ni incompatibilidad legal.

B.- CLÁUSULAS NO INSCRIBIBLES.

I.- PERÍODO INTERMEDIO:

Las facturas que por Ley y Estatutos corresponden al órgano de Administración, y concretamente las enumeradas en el artículo 15º de los Estatutos Sociales, podrán ser ejercitadas no sólo en el desarrollo normal de la Sociedad, sino también en el período anterior a su inscripción en el Registro Mercantil.

II. DENOMINACIÓN SOCIAL:

Manifiestan los socios fundadores de “Real Falla Experience, S.L.” que esta denominación no es idéntica a la de la otra sociedad ya constituida, que limite su responsabilidad; y así me lo acreditan con certificación del Registro Mercantil Central, Sección de Denominaciones, que me entregan y protocolizo en esta matriz.

III.- APODERAMIENTO ESPECIAL:

Los socios fundadores de “Real Falla Experience, S.L.” se apoderan recíprocamente para que cualquiera de ellos, actuando por sí y al propio tiempo como apoderado del otro, pueda otorgar una o varias escrituras de rectificación de la presente y de los Estatutos en ella protocolizados, para conseguir su inscripción en el Registro Mercantil; siempre que aquella rectificación persiga dicho objeto y trate de subsanar una calificación del Registrador Mercantil, que impida la inscripción en dicho registro.

IV.- SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN:

Se solicita la inscripción en el Registro Mercantil de los dispositivos contenidos en el apartado A), y de los estatutos sociales, con excepción del artículo 15. Esta inscripción podrá ser parcial si, a juicio del Registrador, existe algún defecto que impida la inscripción de alguna cláusula o estipulación cuya exclusión no impida la inscripción del resto, lo que solicita expresamente al amparo de lo dispuesto en el artículo 63 del Reglamento del Registro Mercantil.

OTORGAMIENTO Y AUTORIZACIÓN

Hago las reservas y advertencias legales, en especial la obligatoriedad de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, y el plazo legal de presentación en dicho Registro.

Advierto a los comparecientes y renuncian, su derecho a leer este instrumento que les leo, aprueban y firman. Doy fe: de identificarles por su respectivo Documento Nacional de Identidad que me exhiben conocerles, de considerarles con capacidad para otorgamiento de la presente escritura de constitución de sociedad y en general de su total contenido extendido en cuatro folios de papel exclusivo para documentos notariales, serie 2U, número siete millones seiscientos cincuenta y siete mil setenta y uno, los dos siguientes y el presente.

La empresa, a continuación, de la obtención de la escritura pública, deberá registrar la misma en el registro mercantil. A partir del 23 de Enero del 2006, le fue delegada a la Cámara de Comercio e Industria (CCI) la administración del registro mercantil mediante decreto 253-2005.

Nosotros como empresarios deberemos presentar en la ventanilla de atención al público tres cosas fundamentales:

- Escritura de constitución original y copia.

- Recibo de pago del formulario de la CCI original y copia.
- Copia de la publicación de constitución en Diario Oficial de La Gaceta.

Además, nuestra sociedad deberá presentar una copia del depósito bancario por concepto de capital de constitución de la empresa que figura en la escritura.

Aunque paso previo a la inscripción en el Registro Mercantil, la empresa deberá obtener el Código de Identificación Fiscal (C.I.F.), que no es otra cosa que la identificación de la sociedad a efectos fiscales. El C.I.F. consta de 9 caracteres, el primero (posición 1), va a depender del tipo de sociedad que vayamos a crear, nuestra sociedad al ser Sociedad de Responsabilidad Limitada, empezará con la letra B. el segundo y tercer dígito va a depender de la provincia, Valencia en nuestro caso le corresponderá 46, 96, 97 ó 98. Los cinco siguientes dígitos (posiciones 3 a 8) constituyen un número correlativo de inscripción de la organización en el registro provincial, y el último dígito (posición 9), es un código de control que puede ser un número o una letra. Así por tanto, de momento lo único que podemos saber cierto es que nuestro C.I.F. empezará por la letra B.

Por último, deberá obtener el Registro titulado. Se trata de la identificación legal de una persona jurídica. Para la obtención de la misma deberá efectuar los siguientes trámites:

- Formulario de inscripción, debidamente completado. Este formulario lo obtendremos gratuitamente en las ventanillas de atención al público de la DEI, Fotocopia de escritura de constitución o carta de autorización extendida por el notario.
- Fotocopia del RT del apoderado legal.
- Copia de identidad y RT del gerente.

Hasta ese punto, la empresa se encontrará legalmente constituida. Ahora, previamente al inicio de sus actividades u operaciones deberá tramitar una serie de licencias y permisos, punto que desarrollaremos en posteriores apartados.

Obligaciones fiscales

Las obligaciones fiscales que como empresario vamos a tener son las siguientes:

Antes de comenzar la actividad:

- Presentar la declaración censal (modelos 036 y 037).
- Se deberá dar de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (en el modelo 036 anterior si está exento de pago y modelos 840/848 si tributa). Tributo director de carácter real cuyo hecho imponible está constituido por el ejercicio en territorio nacional de actividades empresariales, profesionales o artísticas, ejerzan en local determinado y se encuentren o no específicas en las tarifas del impuesto.

Después de comenzar la actividad:

Nuestra empresa es de nueva creación por lo que esto no le afectará hasta que no se ponga en funcionamiento la misma. Sin embargo, pensamos que es interesante el mencionar las obligaciones que tendrá la empresa cuando empiece a funcionar.

Si realiza pagos sometidos a retención, ya sea por tener empleados o efectuar pagos a profesionales, o por abonar rendimientos de capital mobiliario (modelos 110 y 190).

Deberá realizar la declaración anual de operaciones con terceros durante el mes de marzo, cuando en el año anterior hayan realizado operaciones con otra persona o entidad que en su conjunto hayan superado los 3.006 euros (modelo 347).

Deberá presentar las declaraciones del IVA.

Debe declarar sus ingresos:

Nuestra empresa va a tributar por el Impuesto de Sociedades, por lo que trimestralmente deberá efectuar los pagos fraccionados a cuenta (modelo 202) y anualmente la declaración del Impuesto de Sociedades.

VENTAJAS FISCALES

La constitución de este tipo de sociedad, presenta una serie de ventajas fiscales en lo referido al pago de las deudas tributarias:

Impuesto de sociedades

En las Sociedades de Responsabilidad Limitada tributas por el IS a un tipo único del 25% mientras que si eres autónomo lo harás por el IRPF entre el 24% y el 43%, dependiendo de tus ingresos. Si eres autónomo y superas los 100.000 euros de facturación entrarías en un tramo

alto y pagarías más del 25% si fueras SL. Además, si te das de alta como autónomo dentro de la SL, al ser administrador de la sociedad, y te pones un sueldo te lo puedes desgravar como gasto.

Otra ventaja fiscal referente al Impuesto de Sociedades, consiste en el aplazamiento, sin aportación de garantías de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondiente a los dos primeros períodos impositivos. También se establece la no obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades en las liquidaciones correspondientes a los dos períodos impositivos desde su constitución.

Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados

Otra ventaja fiscal consiste en el aplazamiento, sin aportación de garantías, tanto del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (por la modalidad de operaciones societarias derivadas de la constitución de la sociedad), durante el plazo de un año desde que se constituyó correspondiente a los dos primeros períodos impositivos. Además de estas obligaciones fiscales, la empresa tiene otro tipo de obligaciones:

REGISTRALES

Inscripción en el Registro de Propiedad Inmobiliario: Inscripción de los actos y contratos relativos al dominio y demás derechos reales sobre bienes inmuebles, es decir, a título enunciativo, adquisición y transmisión de dichos bienes y la constitución y cancelación de hipotecas sobre los mismos.

LABORALES

Inscripción de la empresa en la Seguridad Social: Acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones en el Sistema de la Seguridad Social.

Afiliación y número de la Seguridad Social: Acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce a la persona física su inclusión por primera vez en el Sistema de Seguridad Social.

Alta en el Régimen General de la Seguridad Social: Régimen general para trabajadores por cuenta ajena. La afiliación y alta serán previas al comienzo de la relación laboral.

LIBROS

Adquisición y legalización de los libros oficiales: Libros en los que se deberán reflejar las distintas actividades empresariales.

Adquisición y legalización del libro de visitas: Libro de carácter obligatorio para las empresas que anota las diligencias que practiquen los Inspectores de Trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa.

Adquisición y legalización del libro de Matrícula: Libro donde serán inscritos todos los trabajadores en el momento en el que inicien la presentación de servicios.

4.2. Análisis de los puestos de trabajo

Para poder conocer las necesidades de los empleados que va a tener la empresa, vamos a realizar un análisis previo de los puestos de trabajo disponibles ante la apertura de la nueva empresa, es decir, cuantificar que número de empleados necesitará cada actividad de la empresa. La empresa va a necesitar por un lado personal asalariado y por otro lado personal no asalariado (este personal será subcontratado para actividades específicas). Este personal no asalariado, que va a ser subcontratado, será mayor que el personal asalariado. Principalmente será todos los encargados de los grupos que acompañen a los clientes a las fallas.

Personal asalariado

Los dos socios de la empresa, Jorge García Daries y Miguel García-Gasulla, van a ser los gerentes de la empresa, y los que se van a encargar de dirigir la misma, ahora bien, al mismo tiempo se intentarían alternar en las labores contables de la empresa, con la finalidad de ahorrar en un sueldo (contratación de contable) a expensas de cómo vaya evolucionando esta. Ambos gerentes, van a ser las personas con más responsabilidad dentro de la empresa, ya que en cierta manera son los que se juegan el dinero con la apertura del negocio. Deberán estar al corriente de todos los cambios en la empresa, además deberán tratar de mantener la motivación en el trabajador e intentar que el trabajador no se sienta inferior, de esta forma se conseguirán mejores resultados y mayor beneficio.

Entre ambos juntan dos requisitos indispensables para afrontar nuevos retos y lograr nuevos objetivos. Por una parte las ganas de hacer algo exitoso y el demostrar la valía personal de uno mismo; por otro lado la experiencia de más de 30 años en el mundo de los negocios, a la gerencia de una antigua empresa. Tanto uno como el otro fueron licenciados por la Universidad Politécnica de Valencia, uno en administración y dirección de empresas y el otro en ingeniería industrial. Dominan la lengua materna (castellano) y hablan con fluidez alta el inglés, imprescindible para la buena realización de este negocio.

Ambos socios recibirán como nómina los beneficios del programa Real Falla Experience. Con esto queremos decir, que no van a disponer 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 repartirán estos últimos como retribuciones de los gerentes.

Aparte de la creación y gestión de la entidad, las funciones de ambos será las de contactar con la administración, llevar a cabo el plan de marketing y seleccionar al personal necesario para el buen funcionamiento del negocio.

La falta de conocimiento hace necesaria la contratación de un informático especializado en páginas webs. Hemos mencionado en reiteradas ocasiones que los frutos del negocio los va a propiciar una página web muy potente, con lo cual es imprescindible mantener a una persona contratada en este puesto. Además, debido a la naturaleza del negocio (negocio electrónico), es necesario contrata al informático de forma indefinida, con un sueldo mensual, seguridad social a cargo de la empresa y media jornada. Esto se debe a que la página web es nuestro centro de negocios, con lo cual debe estar siempre actualizada con las últimas novedades, no puede dar errores, se deben atender las dudas de los clientes y dar soluciones. Por todo ello vemos necesario la figura del informático como imprescindible y clave del éxito.

Por otra parte hemos de contratar a los guías que realizarán todas las actividades del “planning” junto con nuestros clientes. No se puede cifrar el número de personas concretas que se van a contratar, sino que va a depender del número de clientes que consigamos. Esto quiere decir lo siguiente: de todos los clientes vamos a realizar grupos reducidos de máximo 30 personas por comisión fallera, con lo cual por cada grupo vamos a necesitar un guía. Si obtenemos 100 clientes, contrataremos 3 guías.

Los guías han de ser personas extrovertidas, con don de gentes y buena imagen de cara al público. Es imprescindible el hablar con fluidez absoluta el inglés, y se valorará muchísimo el dominar algún idioma más, aunque el inglés será el más relevante. Deberán ser educados y siempre tratar con simpatía al cliente, al fin y al cabo ellos van a ser la imagen de la empresa de cara al cliente. Serán contratados por obra y servicio, y dados de alta en la seguridad social por sus horas de trabajo, que será la jornada completa.

El método de contratación se realizará vía online, colgando ofertas en distintas webs de azafatos y se realizará una selección de aquellos currículos más interesantes. Se les realizará

una entrevista personal y saldrán los candidatos al puesto de trabajo. Debido a cómo va a transcurrir el negocio, es necesario hacer un equipo que trabajará seguro y un equipo suplente. Esto se debe a que durante los mismos días de fallas es posible contratar con más clientes potenciales que no nos conocen y hacer nuevos grupos, por ello será necesario tener un equipo suplente por lo que pueda suceder. Por último, no habrá diferenciación entre sexos, ambos sexos pueden realizar el trabajo de forma satisfactoria y se seleccionarán aquellas personas que más encajen en el perfil deseado.

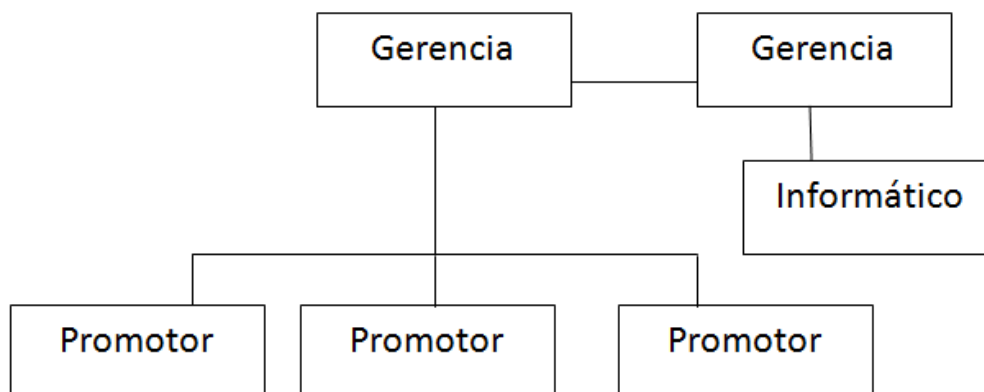
Aparte de ejercer de guías se necesitan promotores para repartir los trípticos, incluso será necesario el contar con equipo inicial y suplente para ello. Por ejemplo los días más cercanos a las fallas se repartirán trípticos en lugares como la plaza del ayuntamiento en horas previas y después de las “mascletas”, en sitios como la Plaza de la Virgen o por el barrio de Carmen, lugares que concentran un gran número de turistas. Por ello es necesario contar con todos los guías para el reparto de estos trípticos, el ser muy divertidos con los clientes potenciales y transmitir lo que llamaremos “Sound Bites”, son pequeñas partes de un discurso con un mensaje clave y que el cliente lo recuerde y le llame su atención.

En conclusión el personal asalariado de la empresa que compuesto por dos gerentes responsables a la vez del proyecto, un informático contratado por tiempo indefinido y un grupo de gente más joven encargados de ponerle la voz y la imagen al proyecto.

4.3 Organigrama

A continuación podemos observar el organigrama de la empresa:

Gráfico 12. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Podemos ver que la gerencia es compartida por los dos socios fundadores, pero cada uno estará dedicado a una rama dentro de la empresa.

El informático que depende del gerente directamente será encargado de todo lo relacionado con webs y publicidad en internet.

Los promotores son aquellos encargados de promocionar el servicio a prestar, y una vez llegado el día de fallas determinado para prestar el servicio; hacer de guía.

4.4. Gestión de RRHH

En un plan de RRHH, el reclutamiento del personal necesario es fundamental, se ha de tratar de elegir a la persona más capacitada para el puesto, de entre los diversos candidatos. La empresa deberá anunciar los puesto que necesita (descritos en el anterior apartado), y que requisitos mínimos ha de cumplir para cada uno de los puestos. Ante este anuncio, la empresa empezará a recibir solicitudes para los diferentes puestos. Ante la petición de diferentes candidatos a un mismo puesto, la empresa tendrá que estar acertada y elegir el que crea más conveniente o mejor se ajuste al perfil deseado (en base al currículum enviado y la entrevista realizada personalmente). Así, con estos criterios la empresa deberá crear una plantilla inicial acorde a sus necesidades y sus posibilidades. Mencionamos lo de sus posibilidades, ya que hay que recordar que nos encontramos en tiempos de recesión económica, por lo que la empresa, por lo menos al principio deberá contratar al personal justo y necesario a expensas de cómo funcione el negocio en sus primeros años; ahora bien que cumplir las necesidades que va a tener la empresa. Cabe resaltar también la importancia de este reclutamiento del personal, ya que una mala elección de un trabajador, te puede suponer grandes costes (mala realización de su trabajo y su posterior despido).

La plantilla, por tanto, va a estar formada por un número fijo de tres personas y un número variable, formado por un equipo inicial y un suplente, a la espera de una llamada para trabajar con nosotros. Recordamos de nuevo que existe la posibilidad de aumentar el equipo inicial, mediante gente del suplente, siempre que se contraten más servicios.

Una vez formada la plantilla con la que vamos a iniciar el negocio es muy importante ponerse en la situación de los nuevos empleados a los que se va a reclutar para la empresa, tratando de pensar como ellos y entendiendo los desafíos que diariamente se les plantean para cumplir su función. Ver las cosas desde su punto de vista, utilizando los indicadores y términos que más les afecta, contribuirá a lograr nuevas oportunidades de negocio.

Además, una vez definida la plantilla, se requerirá de la subcontratación de ciertos servicios que no podremos obtener con la plantilla inicial. Estas subcontrataciones quedan definidas en el cuadro de personal no asalariado que se muestra más adelante, así como la previsión de gasto en cada uno de los servicios.

Vamos a tratar de abordar la gestión de los Recursos Humanos en la empresa que vamos a crear, con el convencimiento de que el principal activo de las empresas es su personal, sin el personal la empresa no es nada. Se trata de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y la estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa, desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.

Organización Funcional

La organización funcional trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar estos con los recursos materiales y financieros con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles, y conseguir los objetivos propuestos.

Entre estos objetivos, podemos destacar los siguientes:

- Determinar la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.
- Organizar las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas). En función de este resultado podremos definir el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de empleados necesarios para cumplir con cada función específica, el tipo de horario (partido o continuado) que deba aplicarse.
- Definir el nivel de conocimientos técnicos requerido, así como la capacitación profesional.
- Establecer la importancia de cada una de las tareas en términos absolutos y en comparación con el resto. Esto permitirá establecer el nivel de exigencia durante el

proceso de selección de personal, la estructuración del espacio físico de trabajo, el diseño de los sueldos...

Plan de contratación

El plan de contratación define el tipo de contrato que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste. No es preciso que todas las personas mantengan con ella vínculos de contratación de jornada completa y por tiempo indefinido. De hecho, la gran mayoría de la mano de obra, se contratará a tiempo parcial o por obra o servicio, ya que recordemos que se trata de un negocio estacionalizado. En otros será suficiente establecer un acuerdo de consulta o asesoramiento periódico algunas veces al mes.

El empresario debe reflexionar sobre los siguientes conceptos:

- El salario
- La jornada de trabajo
- Los costes de personal
- Los tipos de contrato

La política salarial

Establecer los salarios para cada categoría de trabajadores, para ello debe tener en cuenta el mercado de trabajo, el grado de cualificación y la experiencia de cada trabajador, los convenios colectivos, los costes, etc. Asimismo debe establecer una previsión anual del incremento salarial en términos porcentuales y los regímenes de Seguridad Social para cada categoría de trabajador.

Plan de externalización de funciones

Alguna funciones especializadas (temas jurídicos, tecnológicos, comerciales, etc.) puede ser conveniente desarrollarlas a través de consultores externos. Se deberá determinar la naturaleza de las funciones a externalizar, identificando los consultores externos idóneos y cuantificando su coste.

5. PLAN DE MARKETING

¿Qué es el plan de marketing?

Un plan de Marketing es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. Puede hacerse para toda la actividad de una empresa.

Su prioridad depende del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años, aunque generalmente suelen ser a largo plazo.

¿Qué utilidades tiene el plan de marketing?

Las utilidades principales que vamos a encontrar con la elaboración del plan de marketing son:

- Va a servir de mapa-guía a la empresa.
- Va a ser útil para el control de la gestión y la puesta en marcha de la estrategia.
- Informará a los participantes de su papel en la realización del plan.
- Permitirá obtener recursos para la realización del plan y mejora el empleo de éstos.
- Ayuda a la organización de la empresa.
- Se podrá utilizar para percatarse de las amenazas y oportunidades futuras.

Por tanto un plan de marketing va a intentar que nos planteemos una serie de preguntas y que se respondan. De esta manera, la primera pregunta que intentará responder será, ¿dónde estamos actualmente?, que mediante el análisis de situación deberemos conocer. Una vez respuesta esta pregunta deberemos plantearnos la siguiente: ¿hacia dónde queremos ir?, ante esta cuestión la empresa deberá acudir a la definición de los objetivos y estrategias, que veremos más adelante en el plan de control. Por último, y más importante se debe plantear: ¿cómo podemos llegar a estos objetivos?, aquí es donde deberemos desarrollar una serie de acciones que nos ayuden a definir la estrategia comercial de la empresa: Marketing Mix, que será el punto que vamos a definir a continuación.

Marketing Mix

Se trata de una combinación de variables conocidas como elementos del marketing. Estos elementos de marketing son conocidos como “las 4 P’s”, y son las siguientes:

Gráfico 13. Marketing Mix



Fuente: Google imágenes

Producto o servicio: En mercadotecnia un producto/servicio es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

Precio: Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción. Este a su vez, es el que plantea por medio de una investigación de mercado previa, la cual, definiría el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del marketing mix que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costes. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).

Plaza: En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

Promoción: Es la acción de comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerzas de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, tele marketing, etc.).

Para desarrollar un buen marketing mix, todos los elementos utilizados, deben estar integrados. En particular, dos principios tienen que ser respetados:

Consistencia: los elementos de comunicación deben ser consistentes unos con otros, es decir trabajar en la misma dirección, sin que haya conflictos entre ellos.

Sinergia: todos los instrumentos del marketing mix, deben ser definidos de tal manera, que sus efectos se refuercen mutuamente.

5.1. Definición del servicio

En el siguiente apartado se va a tratar en qué consiste y como desarrollar el proyecto RFE. Sin entrar directamente en las diversas actividades de la jornada, punto que se desarrollará a continuación, se pretende explicar el funcionamiento y todo el entorno que envuelve al proyecto.

Existe un apartado fundamental para el éxito, y es el de la promoción. Sin embargo lo veremos más adelante a la hora de desarrollar el plan de Marketing propiamente dicho. En este punto pretendemos analizar el contacto con las fallas, el contacto con el cliente, el trato al cliente y a la falla y una pequeña introducción económica del negocio.

Para comenzar hemos de destacar un paso previo a todo lo que es negocio, promoción, clientes, etc. Y es el hacer partícipes a las comisiones falleras de la idea. Para ello es necesario llegar a todas las comisiones posibles. La metodología que se empleará será correo postal o en el caso de disponer de él, correo electrónico. Toda comisión fallera recibirá un texto donde se expone la situación, de que trata el plan, instrucciones previas, remuneraciones y la posibilidad de aceptar o no el entrar dentro del proyecto. Este paso debe de ser previo al desarrollo ya que si no contamos con las comisiones no hay una base sostenible del proyecto, no podría realizarse de manera firme. Este método, por otra parte, nos proporciona una idea de la cantidad de clientes que puede albergar el negocio, ya que existe un número determinado de

visitantes por comisión fallera. Así como la envergadura que puede llegar a adoptar el proyecto, para ello el texto ha de proponer un atractivo para cada falla, sea por compensación económica en su mayoría o por propio interés de cada falla por nuevas experiencias.

Durante la elaboración de este estudio se realizó una prueba piloto a un número de comisiones falleras. La población seleccionada era un amplio número de fallas para hacer una idea orientativa de la repercusión y aceptación que podría tener el plan RFE. El siguiente cuadro refleja los datos de la encuesta:

Tabla 16. Datos encuesta

| | |
|-------------------------|-------------------------|
| Población | 385 |
| Muestra | 30 |
| Tipo de Muestreo | Aleatorio simple |
| Aceptaciones | 15 |
| Declinaciones | 7 |
| Sin Contestación | 8 |

Fuente: Elaboración propia

La población escogida para el estudio es la totalidad de comisiones falleras existentes actualmente en la ciudad de Valencia. De todas ellas seleccionamos una muestra. Recordamos que la muestra si es representativa de la población estudio ya que comparten las características generales de la población para representarla en el estudio. El tipo de muestreo empleado fue el aleatorio simple, de todo el censo del comisionado fallero se seleccionamos 30 comisiones de manera que cada una tenía la misma probabilidad de ser seleccionada, no hubo segmentación de ningún tipo. Cada comisión lleva asignado un número, con lo que se extrajeron 30 números comprendidos entre el 1 y el 385 y se obtuvo la muestra aleatoria. A cada una de las comisiones se les mandó un escrito donde se les informaba sobre el plan de actuación y se les pedía que se posicionaran a favor o en contra. Las respuestas debían ser enviadas vía email a una dirección de correo y el total de respuestas recibidas fue de 22. Se produjeron 8 abstenciones por motivos que desconocemos desde la organización. Como refleja la tabla 15 fallas se posicionaron a favor del proyecto, con lo que se declararon “falla aceptante” y otras 7 rechazaron la propuesta.

Antes de nada hemos de tener en cuenta que es una prueba piloto, la envergadura del proyecto se sabría una vez todas las comisiones, o una mayoría relevante, fueran informadas del proyecto. Sin embargo es necesario el realizar esta prueba piloto para hacerse una idea de la reacción del comisionado. Los datos nos dicen que el 50% de las fallas estarían de acuerdo

con aceptar a visitantes por un día. Si estos mismo datos los extrapolamos a toda la población podríamos estar hablando de alrededor de 190 comisiones falleras, con lo que tenemos ante nosotros lo que puede llegar a convertirse en un gran proyecto. De nuevo me gustaría hacer hincapié en que la situación económica en los tiempos que corren es cuanto menos ajustada para las distintas comisiones. Desde RFE pretendemos formalizar una ayuda, una vía de escape en forma de compensación económica. Por ello estamos confiados que este estudio puede incluso mejorar y muchas más comisiones desearán adherirse al proyecto Real Falla Experience.

Sin soltar el hilo de las comitivas falleras, foco fundamental del proyecto, estas serán fuertemente informadas sobre el trato hacia el cliente/visitante. Como se mencionó con anterioridad el clima que experimente el cliente se traducirá en el resultado del proyecto. Exigimos a cada comisión a comprometerse con una actitud extrovertida, simpatía en todo momento, ofrecimiento y ayuda en cualquier necesidad del cliente. No pedimos un estar encima de cada visitante pero lo que no queremos que se produzca es un vacío hacia el cliente, es un requisito fundamental. Resaltamos los siguientes puntos respecto a la actitud introductoria de cada falla:

- Un recibimiento acalorado y una primera involucración en el seno de la falla.
- Hacer sentir a cada visitante parte de la comisión fallera.
- Ofrecimiento de bebida y un primer tentempié.

Nos detenemos en este punto para explicar cómo será el funcionamiento. La idea es hacer coincidir el día que se realizan la famosa competición de paellas con la visita de los clientes. Esto se debe a que en toda comisión fallera hay un día señalado donde los afiliados falleros, agrupados en grupos de 8 o 10 personas, realizan paellas, para, normalmente, competir por aquella paella más sabrosa. El objetivo es que los visitantes realicen una de esas paellas y compitan también. Por supuesto tenemos en cuenta el desconocimiento a la hora de cocinar del cliente, pero otro de los requisitos es que un miembro de la comisión, con experiencia en la elaboración de paellas, ayude de forma directa a los visitantes. Exigimos también que la elaboración sea un proceso interactivo, donde el cliente participe en la elaboración, pero siempre coordinados por una persona con experiencia. Además de esto, se nombrará a un responsable por comisión fallera. Dicho responsable será un miembro afiliado de cada comisión. Este ha de recibir a los visitantes y darles la bienvenida al comienzo, durante la jornada estará pendiente de ellos y será el enlace entre los falleros y los visitantes.

Además de lo anterior es necesario explicar que no todas las comisiones falleras realizan sus paellas el mismo día y por otra parte, la clientela puede elegir el día que más le satisfaga. Con

esto queremos decir que de la totalidad de comisiones obtendremos diversidad de días con lo que nos haremos flexibles a la demanda. Por otra parte el número pensado de visitantes por falla, y a falta de tener datos reales, está pensado para no más de 16 personas. Pensamos que es una cifra ideal sin aglomeraciones que puedan agotar a los falleros y cuadra para la elaboración de dos paellas. Con esto resaltamos los siguientes puntos:

- El día que se desarrolle la actividad ha de coincidir con el concurso de paellas, siendo flexibles dependiendo de la demanda.
- Elaboración de una paella (dos dependiendo del número de personas) siempre tutelados por una persona afiliada a la falla y con experiencia.
- No más de 16 personas por comisión fallera.
- Existirá un miembro afiliado a la comisión, un fallero propiamente dicho, responsable de enlazar, presentar, dar a conocer y ayudar a los visitantes.

Introducimos en este punto al personaje denominado “coordinador de la experiencia”. Debido a que vamos a crear grupos de clientes/visitantes es necesario establecer un responsable en cada falla, para ello se buscará a gente, en principio joven, muy extrovertido e imprescindible con idiomas. El inglés será fundamental pero se valorará gente con dos idiomas además del nativo. Su trabajo principalmente será el estar al servicio del cliente durante toda la jornada, dependiendo de la comisión fallera que se le asigne. Su tarea comienza a una hora determinada y en un lugar, de fácil localización por parte del visitante, que le será asignado. Deberá llevar la vestimenta del proyecto, que consta de una camiseta, que le será proporcionada y pantalón vaquero. La camiseta se realizará de forma que sea muy localizable y no dé lugar a la duda. Se le proporcionará una lista con todos los clientes que ha de coordinar y deberá esperar a estar todos reunidos en el punto de reunión establecido. En caso de incidencia la comunicación entre el coordinador y el responsable del proyecto será constante durante toda la jornada. Una vez reunido con todos los participantes deberá presentarse, preguntar nacionalidades, conectar con ellos y explicar en qué consiste su trabajo. A cada participante se le hará entrega de un “kit fallero”, que próximamente detallaremos. Y deberá emprender el camino dirección a la comisión asignada.

Una vez en la comisión, dicho coordinador debe interactuar con los clientes, conectar con ellos y hacer de él mismo su persona de confianza. Deberá hablar con el responsable de la falla y ver que todo está listo, deberá también encargarse de que no falte de nada a los clientes y estén en todo momento servidos. El coordinador deberá permanecer toda la jornada con los

visitantes por ello es fundamental su comportamiento, su entrega, amabilidad y la conexión que logre con ellos.

El proceso de selección de los coordinadores va a depender del número de comisiones que acepten y por descontado el número de clientes que decidan participar en el proyecto. Habrá un coordinador por comisión fallera y no hay distinción entre sexo. En un principio, y con el fin de recortar en costes, no va está pensado ponerse en contacto con ninguna empresa de trabajo temporal (ETT) para el suministro de la mano de obra, ya que implica gastos indirectos al proyecto. En el caso en el que se produzca una demanda muy alta se baraja la idea de establecer conexión con alguna ETT y realizar una selección de personal, pero únicamente en este caso. La idea principal por el momento es buscar por otras vías a los coordinadores, tales como sistema “boca a boca”, familiares, amistades, etc.

Dada la importancia de la figura del “coordinador de la experiencia” se hace necesario establecer unas pautas de control y comportamiento. Por ello, una vez seleccionados los candidatos, se realizará una reunión para transmitirles todos los ideales, objetivos y métodos de actuación. Es muy importante que los coordinadores cumplan con los propósitos del plan y estén muy informados de cómo han de transcurrir los eventos, como ya hemos mencionado, son un pilar fundamental del éxito del proyecto. Los puntos más relevantes respecto a los coordinadores son los siguientes:

- Persona joven (de 24 a 30), extrovertida y con don de gentes.
- Imprescindible inglés y muy valorado un segundo idioma.
- Lograr una conexión y un vínculo desde el primer momento con el cliente.
- Responsable de la atención de los clientes.
- Vínculo entre el cliente y la comisión fallera durante la jornada completa.
- Puntualidad en el punto de encuentro.
- Incluye dietas (paella y refrescos a cargo de la comisión fallera). No se permite el consumo de bebidas alcohólicas durante la jornada de trabajo.
- Remuneración fija y posibilidad de aceptar propinas de los clientes.

Hacemos mención al último punto expuesto. La remuneración será por horas trabajadas, fijadas en 8 horas. Pero existe la posibilidad de aceptar propinas. El hecho de aceptar propinas en una motivación extra de cara al coordinador ya que dependiendo de cómo haya desarrollado su trabajo las propinas reflejará el bienestar o malestar de los clientes. No está permitido exigir propinas a los clientes, sino que estos han de acceder libremente a donar lo

que crean necesario. Por otra parte el coordinador, de forma sutil, puede mencionar que aceptará propinas siempre que así lo considere la clientela y siempre valorando su trabajo.

Por otra parte, se ha mencionado con anterioridad el “Kit Fallero”; se trata de un souvenir de bienvenida para todos los clientes, un pequeño detalle que aporta valor al proyecto. Dicho kit debe ser entregado por cada coordinador en el punto de encuentro, tras la presentación de este y previo a dirigirse a la comisión fallera. Se trata de algo simbólico que desde el punto de vista del cliente es muy agradecido y rompe esa primera barrera de entrada que no es otra que vincular a coordinador y clientela. Dicho “Kit fallero” está formado por los siguientes elementos:

- Blusón Fallero
- Pañuelo fallero
- Camiseta “Real Falla Experience”
- Caja de petardos
- Mecha
- Consumiciones

Se pretende empatizar desde el primer momento con nuestros clientes y la primera toma de contacto será responsabilidad de los coordinadores. Consideramos muy interesante y apropiado el hacer entrega de este detalle al comenzar la jornada para crear un clima agradable desde el minuto uno de la jornada.

Hasta el momento se ha descrito lo más introductorio de la metodología del proyecto. Se ha hablado de las comisiones falleras, de los coordinadores, de los comportamientos y actitudes de ambos y de la finalidad; sin embargo nos falta un punto esencial para el arranque del proyecto, nuestros clientes. Como en todo negocio hemos de conseguir captar clientela para el buen funcionamiento del mismo. La parte encargada será el área de promoción. En este punto no vamos a detallar el proceso de captación, ya que lo englobamos dentro del plan de Marketing, por otro lado si las pautas y comportamientos a seguir.

Una vez realizada la captación y creada la cartera de clientes (se expondrá más adelante), el cliente estará informado vía mail de lugar, hora y fecha donde debe presentarse para comenzar “la experiencia”. El lugar será cercano a la comisión fallera asignada, deberá ser de fácil localización y accesible para que no se produzcan incidencias. La hora de quedada será por la mañana, antes de que dé comienzo el aclamado concurso de paellas. Y en cuanto a la fecha, como se mencionó con anterioridad, no todas las comisiones falleras realizan el concurso de paellas el mismo día con lo que se adaptarán las necesidades de la demanda a lo

que las comisiones ofrezcan. Esto genera cierta flexibilidad y que el proyecto pueda extenderse a lo largo de varios días.

Al cliente se le exige puntualidad en el punto de encuentro, educación durante toda la jornada, respeto por las tradiciones falleras y respeto por la comisión fallera. El consumo de alcohol no está prohibido para los clientes, de hecho es la comisión fallera quien lo proporcionará, pero exigimos respeto, no perder las formas y no caer en estado de embriaguez aguda. Desde nuestro punto de vista entendemos que la comitiva fallera ha de tener un trato cálido hacia el visitante, pero también el visitante ha de adaptarse a la situación y respetar a todos los falleros y sus costumbres. Y por supuesto les exigimos que disfruten de la experiencia, que interactúen con los falleros y pasen una jornada completa. Gran parte de esta responsabilidad recaerá sobre el coordinador, que deberá ejercer a la vez de animador.

Siguiendo con la jornada y tras haber comido, nuestros clientes podrán permanecer en la falla para pasar la tarde o irse a descansar. Pensamos que la jornada es larga, especialmente si nuestros clientes son internacionales acostumbrados a otro tipo de horarios. La citación siguiente será a las 20,30 de la tarde, en la misma comisión donde pasaron toda la mañana. Se les citará para compartir cena con todos los falleros y luego pueden quedarse disfrutando de la fiesta.

Un tema que merece mención especial es el del alcohol. Como hemos mencionado, no está prohibido el consumo entre los mayores de 18 años, pero sí que es de nuestra responsabilidad el evitar incidentes durante la jornada. El sistema de bebida funcionará de la siguiente manera:

- Barra libre de agua, refrescos y cerveza.
- 5 consumiciones por persona y día para mayores de 18 años.

De esta forma se regula de alguna manera el consumo y se toman precauciones para no desbaratar la jornada. El coordinador deberá mantener en contacto en todo momento a los directivos del programa y hacerles saber de cualquier tipo de percance. Por otra parte este racionamiento del alcohol será estudiado individualmente con cada una de las comisiones falleras y contabilizado.

En el próximo punto del proyecto se detallará el “planning” de la jornada de manera más amplia, sin embargo resaltamos que la duración es de unas ocho horas aproximadamente. Decimos aproximada debido a que tras la paella, el descanso y la cena finalizará nuestra jornada, así como los coordinadores deberán despedirse muy amablemente de los clientes. Pero nuestros clientes poseen la libertad de quedarse en la comisión fallera todo el tiempo que consideren necesario hasta el cierre de la misma. Las fallas serán avisadas debidamente de esto, pensamos que es una buena iniciativa ya que nuestro cliente, puede llegar a convertirse

en su cliente en el momento en el que consume en la barra de la comisión, con lo que pueden sacar un beneficio extra, además de la compensación económica que RFE aporta.

Para finalizar con el apartado de “metodología”, vamos a realizar una pequeña introducción al funcionamiento económico del proyecto. La idea principal es que todo el negocio funcione electrónicamente, para ello la web contará con sistemas prepago online. Esto será en el caso de la clientela que contrate el servicio con antelación. Sin embargo tenemos la certeza de que durante los días de fallas, y gracias a una masiva promoción, se producirán muchas contrataciones con lo que el pago se realizará en mano y se planificarán las jornadas dependiendo de esa demanda de última hora. Comentar que se deberá contar con algunas “comisiones reserva”, ya que la planificación será costosa en el último momento y puede llegar a superar las expectativas. Cada persona adulta tendrá un precio fijado y los menores una rebaja en el mismo. Cada comisión fallera ingresará una cantidad fija por persona, recordamos que el número máximo de personas en una comisión es de 16. Con lo que cuantos más visitantes obtengan las comisiones o estén dispuestos a aceptar, mayor será el montante que reciban. En cuanto a la rentabilidad, análisis de costes y viabilidad del proyecto será todo calculado en el último punto de este estudio.

En conclusión hemos analizado la metodología del proyecto “Real Falla Experience”. Existen tres partes claramente diferenciadas y dependientes entre sí: comisiones falleras, coordinadores de la experiencia y los clientes. El nivel superior está formado por los directivos del proyecto, encargados de hacer encajar todas las piezas y responsables últimos del éxito del proyecto. Pero lo que ha quedado claro es que cada uno es responsable en su parcela y el buen funcionamiento dependerá de todas las partes.

Planning actividades

En el siguiente punto se expondrá un cuadro donde se detallan todas las actividades a realizar durante la jornada y sus horarios. En el punto anterior, “Metodología”, se comentaron ya varias actividades a realizar. En este caso detallamos paso por paso como ha de desarrollarse la jornada. Es importante el seguir un guion estructurado y planificado para cometer los menores errores posibles y que todo lo anteriormente visto ocurra de manera exitosa.

Tabla 17. Planning de actividades

| PLANNING DE ACTIVIDADES | |
|--------------------------------|--|
| HORA | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD |
| 10:45 | Coordinador ha de estar en su punto de reunión. Este dependerá de la comisión fallera asignada. |
| 11:00-11:30 | Tiempo empleado en esperar a los clientes. En caso de llegada puntual, se inicia el camino a la comisión. Presentación del coordinador y entrega de los KITS Falleros. |
| 11:45 | Llegada a las respectivas comisiones falleras. Coordinador debe comunicarse al responsable de la falla y este presentarse a los clientes. |
| 12:00 | Se les ofrecerá a los clientes un aperitivo así como bebidas. Coordinador debe conectar con los clientes en este momento. Clientes pueden visitar la falla y utilizar la pirotecnia del KIT. |
| 12:30 | Comienzan los preparativos de la paella. Explicar a los clientes los materiales y métodos de elaboración. |
| 12:30-14:30 | Cocción de la paella. Momento para interactuar con el cliente, hacerle participe y mostrarle culturas valencianas. Recordamos que debe estar con ellos un fallero con experiencia cocinando paellas. Durante este momento pueden comer o beber lo que necesiten los clientes. Coordinador debe animar e interactuar con ellos. |
| 14:30-16:00 | Momento de degustar la paella que ellos mismos han elaborado. El coordinador compartirá mesa y será responsable de suministrar las necesidades de los clientes. |
| 16:00-17:00 | La Falla hará entrega de las insignias a los clientes. Posteriormente podrán permanecer en la comisión fallera o ir a descansar. |
| 17:00-18:00 | DESCANSO |
| 18:00-19:00 | |
| 19:00-20:00 | |
| 20:00-20:30 | |
| 20:30 | Quedada de nuevo en la comisión fallera. Coordinador deberá hacer recuento de los clientes. |
| 20:30-22:00 | Ofrecimiento de bebida y comida para los clientes antes de cenar. |
| 22:00-23:30 | Cena en la comisión fallera compartiendo y viviendo los actos que se celebren en la misma. Coordinador finaliza su trabajo, debe despedirse de los clientes y del responsable de la comisión. |
| 23:30-Cierre | Festejo nocturno con actividades en la comisión. Los clientes tienen la libertad de quedarse el tiempo que precisen. |

Fuente: Elaboración propia

El cuadro describe cómo va a transcurrir la jornada. Cada coordinador llevará una copia del horario, así como los clientes a la hora de contratar el servicio serán informados de dicho horario.

Como hemos mencionado, es muy importante seguir un guion trazado, ya que el cliente debe tener entretenimiento durante toda la jornada. Como se detalla en el cuadro el coordinador debe aparecer un poco antes a la hora de citación de los clientes. Aprovechará el tiempo que tarden en reunirse para presentaciones y entregas del Kit. Una vez todos reunidos se pondrá rumbo a la comisión fallera.

Una vez en la comisión fallera es momento de presentación ante los mismos falleros así como el responsable de cada falla deberá habilitar el espacio para cocinar, preparado previamente, y servir con bebida y comida a los clientes. Una vez presentados el responsable fallero debe mostrar cómo funciona la comisión, enseñar el monumento, mostrar el “casalet fallero” y explicar cómo es la comisión. Todo esto apoyado por el coordinador que ejercerá de traductor en el caso que sea necesario. También se podrá utilizar la zona de fuegos habilitada en cada comisión, ya que disponen de una caja de pirotecnia en cada Kit.

A la hora de cocinar, insistimos que siempre acompañados de alguien con experiencia haciendo paellas, todos los clientes estarán presentes y participando. Participando de manera directa, pues echar ingredientes, controlar el fuego, la idea es que sientan artífices de esa paella. El método de elaboración será explicado para todos los curiosos y traducido de nuevo por el coordinador. Se seguirán sacando bebida y algo de comida, sin dejar que pierdan el apetito.

Con la paella ya cocinada, existen dos posibilidades: que haya concurso de paellas con ganadores o sin ellos. En ambos casos participaran de manera objetiva optando a ganar, en caso de que no se produzca tal torneo simplemente degustando la paella.

Tras la comida cada comisión fallera hará entrega de su insignia a cada uno de los visitantes. Serán nombrados uno a uno y galardonados por la fallera mayor, creemos que será de mucho agrado para los visitantes recibir algo así y ser nombrados delante de toda la comitiva fallera, tal como si fueran afiliados a la comisión. Después de este acto será momento de sobremesa, de consumir alguno de los tickets que se les harán entrega junto al Kit y pasar tiempo junto a los falleros. Este es un gran momento para que cada comisión interactúe con los clientes y les haga sentir acogidos.

Llegado el momento del descanso hay que realizar una aclaración: el descanso es opcional. Con esto queremos decir que si el cliente necesita un reposo puede marcharse, pero si el cliente se siente bien y con ganas de quedarse en la comisión es completamente libre de quedarse. Las comisiones falleras serán informadas sobre esto. Normalmente los festejos de

tarde van más enfocados a los afiliados infantiles, pero siempre hay distracciones para los adultos véase juegos de mesa, cartas o preparativos. Nuestra idea es que nuestros clientes se sientan como auténticos falleros y compartan las costumbres y vida cotidiana fallera con lo que reiteramos que el cliente que lo desee puede quedarse en la misma falla. No proponemos actividades en este intervalo de tiempo, porque cada comisión lo destina a diversidad de cosas.

Se retoma la actividad de nuevo. Coordinador debe reunir o al menos tener controlados a todos los clientes, saludarles de nuevo y explicarles lo que se realizará durante la noche. El primer paso será servir a los clientes de nuevo con bebidas y algo de comer previo a la cena. Charlar con ellos y hacerles sentir de nuevo dentro de la comisión.

Llega la hora de la cena, el menú no es específico, sino que será el que la comisión haya decidido esa noche. En este punto cabe una nueva posibilidad y es que justo esa noche sea “noche temática”, donde todos los falleros se disfrazan y acuden a cenar, algo muy popular y extendido entre las comitivas. Nuestros clientes serán puestos al corriente de esto en cuanto se les asigne su comisión y podrán elegir si disfrazarse o ir vestido de forma natural. Sería un gran acierto, para el entretenimiento del cliente, pero no pretendemos, cosa que sería inviable, variar la programación de cada comisión.

La jornada finaliza con una fiesta, como cada noche fallera, en la comisión y de nuevo el cliente elige el horario de marcharse. El límite lo establecerá la comisión cuando decida cerrar. Será momento para finalizar las consumiciones y divertirse, pensamos que el carácter español y más el valenciano va muy ligado con los festejos nocturnos.

5.2. Política comercial de precios

La idea principal en este punto es la de establecer precios competitivos a servicios de alta calidad. Sin embargo el primer problema con el que nos encontramos es que no tenemos competencia donde comparar los precios del mercado. Con lo cual hemos de compararnos con la oferta turística que ofrece la ciudad. Como hemos repetido en varias ocasiones la oferta turística en muchos casos puede actuar como un complemento a nuestro servicio; imaginemos familias que vienen a pasar varios días a Valencia y deciden ir tanto al Bioparc como contratar nuestros servicios. Sin embargo, en ocasiones actúan como competencia nuestra; imaginemos que vienen un par de días únicamente y están muy interesados en visitar La Ciudad de las Artes y las Ciencias y acudir al Bioparc. Se produciría un coste de oportunidad, con lo que esa oferta turística se volvería en nuestra contra. A continuación presentamos una tabla con aquellos servicios turísticos que ofrece la ciudad de Valencia, sus precios y su duración:

Tabla 18. Servicios de interés turístico

| Servicio | Precio | Duración |
|--------------------------|-------------|----------|
| Bioparc | 20 €/per. | 2 Hrs. |
| Oceanogràfic | 24,5 €/per. | 2,5 Hrs. |
| L'Hemisfèric | 7,7 €/per. | 2 Hrs. |
| Albufera Parc | 15 €/per. | 3 Hrs. |
| Palau de les Arts | 40 €/per. | 4 Hrs. |

Fuente: Elaboración propia

Los distintos servicios descritos en la tabla anterior son los más destacados en cuanto a afluencia turística. No estamos afirmando que sean comparativos al servicio que ofrecemos, pero puede darse el caso en el que cualquier servicio ofertado, a nivel turístico, se vuelva en nuestra contra y se convierta en servicio competitivo.

Al no disponer de competidores, se trataría de un monopolio con libertad de precio para el ofertante, sin embargo se tienen en cuenta factores como la actual situación económica global, el gasto medio por turista o las expectativas de beneficio del ofertante.

La tarifa de precios trazada es la siguiente:

Tabla 19. Tarifa de precios

| Intervalo Edad | Precio |
|---------------------|--------|
| < 16 años | 80 € |
| 16 - 18 años | 100 € |
| > 18 años | 120 € |

Fuente: Elaboración propia

Puesto que no tenemos referencias sobre el mercado, hemos basado nuestros precios en cálculos sobre costes y porcentajes de beneficio. Recordamos que de cada persona que contrata el servicio un tanto por ciento se destina directamente a la comisión fallera que ha adoptado a los turistas. Otro tanto por ciento va encaminado al beneficio neto de los directivos y el otro gran porcentaje a cubrir costes (personal, mantenimiento de la web, materiales,..). Más adelante, al desarrollar el plan de viabilidad, se detallarán todos estos porcentajes y el número óptimo para la obtención de beneficios.

5.3. Promoción y comunicación

Para comenzar hemos de resaltar, que la empresa no es de gran tamaño por lo que el desempeño de esta función va a depender en gran medida de las tecnologías más actuales y con menos costes que actualmente existen. Así pues, para planificar la promoción, utilizaremos las etapas de la comunicación efectiva.

1) Identificar el público objetivo

En primer lugar hemos de definir nuestro público objetivo. Como se ha mencionado en repetidas ocasiones anteriormente, nuestro servicio va encaminado a toda persona que decida visitar Valencia ciudad durante la celebración de la festividad fallera. No hay restricción alguna a ningún valenciano que quiera disfrutar de nuestro proyecto; pero debido a la naturaleza de este focalizamos más sobre el visitante. Se enfoca a un segmento de población con nivel adquisitivo medio-alto, ya que se trata de un servicio de disfrute y no de primera necesidad. En cuanto al intervalo de edades, no se tiene ninguna restricción. Es un servicio pensado para familias, jóvenes, parejas y personas mayores. Al fin y al cabo se trata de gente con ganas de experimentar lo que realmente significa ser fallero y pueda disfrutarlo por un día.

2) Definición de los objetivos de comunicación

Una vez determinado el público objetivo, tenemos que plantearnos los objetivos de la comunicación. Para esto tenemos que recordar que nuestra empresa es de nueva creación, por lo que nuestro objetivo principal será llegar por primera vez a nuestros clientes potenciales. La empresa se sitúa en la primera fase del ciclo de vida de la misma, por ello se va a plantear tres objetivos básicamente:

- *Informar al mercado sobre nuestros servicios.* Los clientes deben saber que se trata de un servicio pionero y de alta calidad, con una motivación especial para conseguir distinguirnos en lo que hacemos y poder ofrecer la Calidad Total a cada uno de nuestros clientes.
- *Explicar cómo funciona nuestro servicio.* Esto se realizará por varias vías. Nuestro pilar básico será la página web, con contenido multimedia, texto, etc. Sin embargo también

habrán trípticos en los principales lugares turísticos de la ciudad (hoteles, hostales, lugares concurridos, etc.).

- *Crear la valorada “Imagen de Marca” de la empresa.* Para ello hemos de diseñar un logotipo sencillo, claro y elegante, basándonos siempre en nuestro público objetivo.

3) El diseño del mensaje

Una etapa importante dentro de la comunicación efectiva es el diseño del mensaje. El mensaje que transmitimos debe llegar al público objetivo y transmitir la imagen de calidad y elegancia que va a tener la empresa. El eslogan tiene que identificar a la empresa, tiene que reflejar el espíritu de la misma y ser corto.

Después de cavilarlo durante un tiempo hemos pensado que un buen eslogan para la empresa sería el siguiente:

“Ven, Disfruta y Siéntela”

“Come, Enjoy and Feel it”

Pensamos que son tres palabras claves, directas y muy claras, que describen en qué consiste el proyecto. Como hemos mencionado en ocasiones anteriores nuestro público objetivo va dirigido a visitantes, de ahí el significado de “VEN”. Al tratarse de un servicio lúdico y festivo, incitamos a todos nuestros clientes a pasarlo de maravilla y llevarse un recuerdo memorable, por ello “DISFRUTA”. Y por último, nuestro mensaje más reivindicativo, “SIÉNTELO”. Aquí es donde reside todo el potencial del proyecto, su novedad y su atractivo, en poder sentirse como un auténtico fallero, por ello pensamos que es perfecto para atraer a la clientela potencial. Por supuesto se hace necesaria su traducción al inglés, ya que esperamos poder atraer a gran cantidad de turistas extranjeros.

Tanto en el tríptico como en la página web estará bien presente el eslogan para hacerlo llegar a todos los que nos visiten o vean los trípticos. Se trata de hacer un elemento identificativo, que suscite la atención del público y que sientan curiosidad por saber de qué va el proyecto. Además se detallarán en ambas plataformas información, precios e imágenes para hacerlo más atractivo, de forma que impacten y llamen la atención del cliente.

4) El Logo

El diseño del logo va a ir acorde a la idea de negocio. Queremos ligar la cultura valenciana más tradicional con el turismo más reciente, combinando de esta manera los dos elementos imprescindibles de nuestro negocio.

5) La página Web

Es el gran motor del negocio. Como se mencionó con anterioridad se pretende que todo el proyecto gire en torno al comercio electrónico. Dispone de las siguientes ventajas:

- Ventajas del usuario:
 - Comodidad al no tener que desplazarse.
 - No entiende de horarios.
 - Mercado más competitivo, lo que se traduce en un abaratamiento.
 - Evita la acción directa del comerciante en la toma de decisión.

- Ventajas para la empresa:
 - Acceso a mayor número de clientes potenciales.
 - Máxima disponibilidad a menor coste.
 - No precisa costes físicos.
 - Facilidad de extensión del negocio.
 - Contacto directo con el cliente, evita intermediarios.
 - Facilita el marketing.
 - Puede albergar contenido digital.

Por todo ello pensamos que es la mejor vía para encaminar el negocio. Se trata de hacer una página web potente, llamativa, con mucho contenido digital y con varias secciones. Las secciones serán en su gran parte informativas y de cara al cliente. La web consta de las siguientes secciones:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?

- Programa Real Falla Experience
- Libro de Visitas
- Fotos
- Contacta

Esos serían los apartados principales. Además se pretende que al acceder a la página web lo primero que sientan nuestros sentidos sea un video promocional de alta calidad y finalice con el logo de la empresa.

Por supuesto y dada la naturaleza de la empresa, la web estará doblada íntegramente al inglés y al francés. Pensamos que son los dos idiomas, junto al castellano, más empleados en Europa y por ello le dedicaremos tiempo a hacer el doblaje.

En cuanto al método de pago se realizará todo mediante transferencia electrónica y para más seguridad mediante una cuenta Paypal. Es el método más seguro de pago en la red, y hemos de transmitir confianza a nuestros clientes. El timo electrónico está a la orden del día y pretendemos prestar un servicio de calidad sin fisuras ni fallos, por lo que se realizará un esfuerzo para que las transferencias monetarias sean seguras y fiables.

6) El tríptico

El tríptico va a ser la carta de presentación de la empresa en los puntos de referencia turísticos de la ciudad, en ferias de turismo o incluso en la misma calle los días de Fallas. Con éste se pretende explicar de forma rápida en qué consiste la empresa y, a su vez, intentar atraer al público.

El tríptico lo vamos a dividir en tres partes, la parte interior formada por tres caras (lo equivalente a la cara de un folio) y el reverso del folio formado por las partes externas del tríptico y la primera cara que se ve al abrirlo.

En cuanto a la portada va a estar formada simplemente por el logo y el eslogan de la empresa, sobre un fondo negro y en la parte inferior la página web. Se pretende crear una intriga sobre el poseedor del tríptico, sin más explicaciones que un logo y una frase. De manera que despierte la curiosidad y esta misma le conduzca a leer su interior.

En la parte interior de nuevo resaltaré el logo. Pretendemos crear una imagen en la mente y que lo recuerden, incluso si alguien por la calle se fija mientras una persona lo lee, que quede el dibujo memorizado en la mente. El resto de secciones consistirán en una presentación sobre el programa RFE, sobre lo que ofrecemos, la tarifa de precios y como pueden contactar vía web con nosotros.

Debido de nuevo a las traducciones el tríptico, más bien, cada cara se encuentra dividida en dos columnas. En una la explicación está en castellano y en la otra lo encontraremos en inglés. Además cada letra llevará un color distinto. Para el castellano será el blanco y el amarillo oscuro para el inglés, recordamos que todo sobre un fondo negro.

7) Retroalimentación

Una vez enviado el mensaje tenemos que analizar los efectos que han tenido sobre la audiencia. Para descubrir que sensaciones pueden haber percibido, que les transmite el logo, que elementos recuerdan, si recuerdan nuestro mensaje, realizaremos una encuesta sobre el grado de recuerdo de la publicidad.

También es importante averiguar si los clientes han quedado satisfechos después de haber contratado nuestros servicios. Si un cliente está satisfecho, nos recomendará a otras personas. Para poder analizar todo esto, realizaremos una encuesta online cuando hayamos finalizado el proyecto, enviando a nuestros clientes un cuestionario a su email personal. Hemos elegido vía online porque hoy en día internet es algo imprescindible, aparte de un medio rápido y eficaz.

Por tanto, podemos resumir nuestras estrategias de marketing, en los siguientes puntos, en base a los cuales, haremos a continuación un presupuesto adecuado inicial que tenemos pensado dedicar.

- Acciones de diseño e imagen de marketing (página web...)
- Acciones de marketing directo (encuestas, trípticos,...)
- Acciones de RRPP (asistencia a ferias de turismo,...)

En base a estas estrategias crearemos el presupuesto en publicidad pensado para llevar a cabo el proyecto:

Tabla 20. Presupuesto en publicidad

| Presupuesto Marketing | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Acciones de diseño | 1.500 € | 600 € | 600 € |
| Página web y mantenimiento | 1.500 € | 600 € | 600 € |
| Acciones de RRPP | 1.000 € | 1.050 € | 1.110 € |
| Asistencia a ferias de turismo | 900 € | 950 € | 1.000 € |
| FITUR | 300 € | 350 € | 400 € |
| Feria CTV | 100 € | 100 € | 100 € |
| Travel Expo | 500 € | 500 € | 500 € |
| Reparto trípticos zonas turísticas | 100 € | 100 € | 110 € |
| Acciones de marketing Directo | 20 € | 25 € | 30 € |
| Encuesta de satisfacción | 20 € | 25 € | 30 € |
| TOTAL | 2.520 € | 1.675 € | 1.740 € |

Fuente: Elaboración propia

5.4. Canal de distribución

La empresa se enfrenta al reto de intentar conseguir que su servicio sea lo más visto posible por la población, ya que cuanto más gente se haga eco del servicio, seguramente más cliente podremos tener. Por lo tanto, en este caso y tratándose de un comercio electrónico, nuestro canal de distribución será internet.

Internet ofrece una serie de ventajas muy aprovechables en cuanto a reducción de costes, expansión masiva y limitación de horarios. Para hacernos llegar a una masa importante de gente no necesitamos un espacio físico, sino una página web.

La fortaleza de la página web cobra una vital importancia. Su diseño ha de ser llamativo, debemos mantenerla actualizada, colgar novedades y fomentar su uso entre clientes antiguos y clientes potenciales. Los antiguos siempre podrán repetir la experiencia y recomendar la web a familiares o amigos (promoción gratuita). Los nuevos visitantes nos conocerán y deben llevarse un recuerdo atractivo y que despierte su interés por contratar el servicio.

En este punto destacamos un apartado en cuanto a darnos a conocer. Al tratarse de una empresa de nueva creación, no disponemos de imagen de marca ni conocimiento de la sociedad, con lo que nuestra página web es ignorada por la gran mayoría. Lo que se pretende es fomentar las visitas llegando a acuerdos con páginas webs de más calibre y más transitadas. Hoy en día las webs de "Turismo Valencia" y el mundo fallero más relevantes son las siguientes:

- www.turisvalencia.es
- www.comunidadvalenciana.com
- www.fallasvalencia.es
- www.fallas.com

Las posibilidades que ofrecen estas webs son muchas y entre ellas, la que consideramos más importante, crear un “link” que al pinchar en él te enlace directamente con nuestra página web. Un link llamativo en uno de los bordes de la pantalla, que se produzca una serie de imágenes y finalice con el logo y la dirección web. De esta manera cada usuario que acceda a buscar oferta turística para los días de fallas puede conocernos y entrar en nuestra página de forma directa. Para llevar todo esto a cabo es necesario presentar un plan a la administración y que se apruebe el poder publicitarnos en dichas webs.

Por último, vivimos en un mundo digital cambiante a pasos agigantados, por ello nos sentimos en la obligación de adaptarnos a dichos cambios. Con esto queremos decir, que hay que explotar todos los recursos que van surgiendo en nuestro alrededor. Las redes sociales son medios de promoción gratuitos y de gran repercusión, por lo que se crearán distintas cuentas en medios como “Facebook” o “Twitter” para poder llegar a un mayor número de personas. En dichas cuentas se interactuará con los usuarios, se expondrá toda la información y se colgará contenido multimedia.

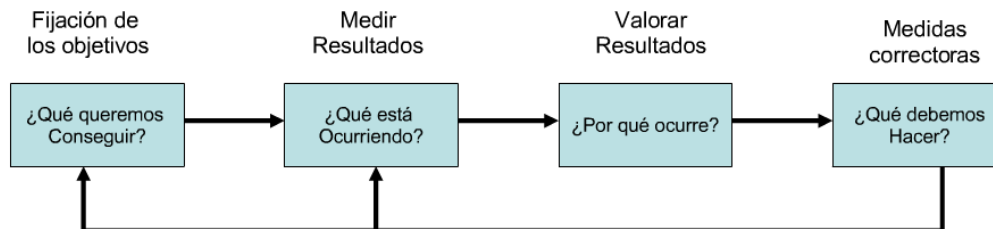
Con lo cual, en conclusión, nuestro canal de distribución será internet. De nuevo mencionamos la naturaleza del negocio, y es el de atraer gente a Valencia, con lo cual no es de nuestro interés un espacio físico en Valencia ciudad, sino exprimir las ventajas del comercio electrónico.

5.5. Implantación y control

En este apartado se va intentar establecer aquellos mecanismos de evaluación con los cuales se va a comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y en caso de no poder cumplirse establecer correcciones. Así por tanto, para controlar los resultados del Plan de Marketing, tendremos indicadores que nos dirán si las políticas que se han llevado a cabo han tenido efecto sobre el público objetivo. También es importante destacar, que estos controles no hay que hacerlos solo al final de cada año, sino que cada cierto tiempo (mensual, trimestral.), ya que de esa manera puedes controlarlo antes y modificarlo antes de que sea un

gran problema. De este modo, se establece que el proceso de control de marketing, pasa por cuatro fases bien diferenciadas, tal y como podemos observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 14. Control de marketing



Fuente: Elaboración propia

A continuación se explicará y detallará cada una de las cuatro fases en el control del marketing:

Fijación de objetivos: ¿Qué queremos conseguir?

Antes de desarrollar los detalles de un plan, hay que establecer las metas y objetivos correspondientes. Sin objetivos, no hay bases para medir el éxito de las actividades del plan de marketing.

Un objetivo de marketing es una declaración de lo que se logrará mediante las actividades de marketing. Para que sean útiles, los objetivos expresados deben sujetarse a varios criterios. En primer lugar los objetivos serán realistas, medibles y específicos en cuanto al tiempo. Es tentador declarar el objetivo de ser “el mejor en tu sector” o decir de una nueva empresa, como en nuestro caso, que va a ser la dominante en la participación de mercado.

En segundo lugar los objetivos serán consistentes e indicarán las prioridades de la empresa. Para ser precisos los objetivos pasan de la declaración de la misión del negocio hacia el resto del plan de marketing.

En base a lo expuesto, vamos a proponer una serie de objetivos para nuestra empresa al inicio de la actividad, durante el primer periodo. Ahora bien, hay que diferenciar entre objetivos cuantitativos, que son los que podemos cuantificar de forma sencilla, y los cualitativos, que son más difíciles de cuantificar, ya que miden la calidad más que la cantidad, aunque utilizaremos distintos métodos que veremos más adelante.

Objetivos cuantitativos:

- Conseguir un porcentaje de ventas (facturación anual) que no solo cubra los gastos realizados, sino que tenga beneficios desde el primer año.
- A falta de competidores en el sector, copar el mercado en los primeros años, hasta que surja competencia.

Objetivos Cualitativos:

- Intentar conseguir la satisfacción máxima de los clientes, y con ello fidelizar el mercado hacia nuestro servicio.
- Intentar hacer imagen de marca como un valor añadido a la empresa.
- Colaboración con la administración para representar a la ciudad de cara al turismo fallero.

Medir los resultados: ¿Qué está ocurriendo?

Una vez propuestos los objetivos de la empresa, se deberá, como ya mencionamos con anterioridad, llevar un proceso de control, mediante el cual se medirán los resultados que se están obteniendo, es decir, se intentará conocer que está ocurriendo, si se está haciendo bien o mal las cosas (respecto a los objetivos marcados desde el principio). Esto, se debe hacer no sólo a final de cada año, sino de forma más periódica para intentar corregir lo antes posible los resultados negativos.

Así de esta manera un par de meses pasada la actividad se realizará un estudio, a base de encuestas principalmente, con varios indicadores, que nos muestre el grado de satisfacción de nuestros clientes. Si los objetivos del marketing no se han cumplido el Plan de Marketing se replanteará, asumiendo los gastos consiguientes.

Por otra parte, también se deberá observar si se han conseguido los objetivos de facturación, si hemos vendido lo que esperábamos, si la inversión en publicidad es rentable o debemos disminuirla. Todo esto lo haremos mediante cálculo de ciertos ratios que nos indicarán de forma sencilla que está sucediendo, en que estamos fallando.

Valorar resultados. ¿Por qué ocurre?

Tras la realización del proceso de medición de los resultados, obtendrás cierta información, la cual se deberá analizar para ver por qué está ocurriendo estos resultados. Según los resultados que obtengamos en el anterior apartado realizaremos un diagnóstico de la situación de la empresa, siempre en comparación con los objetivos marcados en la primera fase. Gracias a este diagnóstico se pretende llegar a una conclusión sobre que está sucediendo en la empresa, es decir, si estamos consiguiendo los objetivos o no y por que razones. Esta fase es vital para a continuación establecer unas adecuadas medidas correctoras.

Medidas correctoras. ¿Qué debemos hacer?

En último lugar, supone establecer aquellos mecanismos de retroalimentación y evaluación con los que comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones que correspondan.

Si los objetivos marcados se están cumpliendo de forma correcta seguiremos esta misma forma de actuación e incluso podremos proponer nuevos retos o nuevas metas, que poco a poco vayan haciendo una empresa más importante. Sin embargo, si los objetivos no se han cumplido, la empresa deberá corregir estos errores. Hasta que no se corrijan y se haga de nuevo las cuatro fases y llegar a esta última con el cumplimiento correcto de los objetivos propuestos no se podrá proponer nuevas metas (de ahí la importancia del realismo en el establecimiento de objetivos). También hay otra opción, y es llegar sin el cumplimiento correcto de los objetivos por motivos externos a la empresa, en este caso deberás también cambiar los objetivos, ya que en este momento no lo vas a poder realizar.

6. PLAN FINANCIERO

Análisis de la viabilidad

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.

Segundo, 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.

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

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

6.1. Estimación de la inversión

En este apartado vamos a realizar una estimación de la inversión inicial que deberá hacer la empresa para la puesta en marcha, así como cuales van a ser sus principales fuentes de financiación para poder afrontar tales gastos.

En el cálculo de la inversión o desembolso inicial que se deberá acometer, se incluirán todos los activos necesarios para puesta en marcha; comprenderá la adquisición tanto de bienes de equipo, materias primas, servicios etc. Desde un punto de vista más estricto la inversión comprendería sólo los desembolsos de recursos financieros destinados a la adquisición de instrumentos de producción, que la empresa va a utilizar durante varios periodos económicos como todo lo necesario para la puesta en marcha.

De esta manera, las inversiones que va a tener que afrontar la empresa para la constitución de la misma, son básicamente:

- **Gastos de constitución:** Serán los gastos que tendrá que hacer frente la empresa para la constitución de la misma (escritura, notaría, registro...). Estos ascenderán a 1.500 €.
- **Arrendamiento de oficina:** Para lograr un ambiente laboral profesional se hará necesario el alquiler de un pequeño despacho para poder desarrollar nuestra labor. El

coste mensual de el mismo ascenderá a 250 €. Dentro de este precio se incluye gastos de conexión a internet de alta velocidad. Consideramos que se incrementará un 1% anual debido al IPC.

- **Equipos informáticos y software correspondiente:** Será necesario la adquisición de un nuevo ordenador portátil más potente que el actual, el precio de éste es de 1.100 €. El software contable para la gestión tiene un coste de 150€. La vida útil de ambos se va a estimar en 4 años, según coeficientes: para el ordenador (coeficiente lineal máximo 25% y periodo máximo en 8 años), y para los programas de software (coeficiente lineal máximo 25% y periodo máximo de 6 años).
- **Elementos de transportes:** No serán precisos por el momento ya que contamos con vehículos propios que harán las funciones necesarias.
- **Dominio en internet:** Debido a la naturaleza del negocio es necesario la compra de un dominio web para ejercer las funciones de portal de enlace con los clientes y la promoción del negocio. El coste que tiene un dominio es de 50€ anuales.
- **Existencias del Kit RFE:** Como se mencionó con anterioridad a cada uno de los clientes se los obsequia con un regalo de bienvenida o lo conocido como el “Kit Real Falla Experience”. El kit es personal, vamos a realizar una previsión de 100 clientes iniciales. Recordamos que dicho pack consta de lo siguiente:
 - **Blusón y pañuelo fallero [4€]**
 - **Mecha y caja petardos [1€]**
 - **Camiseta RFE [2€]**
 - **Bandolera grafiada [4€]**

Consideramos que los clientes se incrementaran a razón de 50 más por año de la clase de mayores de 18.

- **Publicidad de lanzamiento:** Es habitual cuando una empresa se lanza al mercado el darse a conocer mediante publicidad de su negocio de una manera rápida y con el afán de obtener futuros beneficios. Por lo tanto deberemos invertir en publicidad online para captar de forma rápida a los clientes. La publicidad consistirá en añadir links en

las principales páginas web de turismo de Valencia ciudad, pagar a Google por ser anunciados en dicho buscador y la elaboración de trípticos para repartir tanto por oficinas de turismo, como hostales o entidades públicas relacionadas.

En la tabla siguiente se desglosa el total de los gastos de lanzamiento del negocio:

Tabla 21. Gastos de lanzamiento

| Gasto | Importe (€) | % sobre inversión |
|-------------------------------|-------------|-------------------|
| Gastos de constitución | 1.500 | 30,93% |
| Arrendamiento local | 250 | 5,15% |
| Equipo informático | 1.100 | 22,68% |
| Software | 150 | 3,09% |
| Dominio web | 50 | 1,03% |
| KIT RFE (x100) | 1100 | 22,68% |
| Publicidad | 700 | 14,43% |
| TOTAL | 4.850 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se ha añadido una columna con el porcentaje sobre el total de cada uno de los elementos de la inversión inicial, ya que para el cálculo de la vida del proyecto se cogerá aquel que tenga más peso en la inversión inicial, como ya veremos un poco más adelante.

Fuentes de financiación

Como se ha visto en el apartado anterior, la empresa va a tener unas necesidades de financiación iniciales de 4.850 euros. Para ello se va a solicitar un préstamo bancario por valor de 3.000€ y el resto de la inversión correrá a cargo de los socios, ya que el montante inicial no es elevado.

Préstamo bancario

El préstamo bancario se va a solicitar a L/p con un horizonte temporal de 5 años con la intención de un año de carencia, sin embargo que el banco nos otorgue este año de carencia se antoja difícil debido al panorama macroeconómico actual en el país; por este motivo haremos la previsión del préstamo bancario sin el año de carencia. El motivo de pedirlo a

largo plazo se debe, primero, a la estimación de la vida del proyecto, que se ha hecho en base al período de amortización del gasto con mayor peso sobre la inversión inicial, y segundo, a no soportar grandes cantidades de dinero durante los primeros años de vida de la empresa, ya que es una empresa de nueva creación y los primeros años de crecimiento se hace necesario sostener los menos gastos posibles. Al tratarse de una empresa de nueva creación los bancos van a solicitar una serie de requisitos imprescindibles para la concesión del préstamo:

1. Conocer las personas que hay detrás de la empresa, los socios y las garantías que puedan ofrecer los mismos, es decir, los avales. Los socios de la empresa poseen avales suficientes para que no exista ningún problema, como bienes inmobiliarios.
2. La presentación de un proyecto de viabilidad, que se realizará en el apartado siguiente, intenta demostrar que el proyecto puede ser efectivo y beneficioso.

Las condiciones que nos van a otorgar el préstamo bancario vienen dadas por:

- Horizonte temporal de 5 años.
- Cantidad nominal de 3.000 €.
- Comisión de apertura al 1,00 %.
- Tipo de interés del 5,25 % anual.
- Amortización según el método francés con cuotas constantes.

El cálculo se va a realizar de forma mensual y periódica para cada uno de los mismos, por lo que las cuotas a calcular serán 60. Este tipo de préstamo es el más habitual en la práctica financiera. Todas las condiciones han sido extraídas de BANKIA a 15/01/2012. A continuación mostramos las cuotas del préstamo durante el primer año.

Tabla 22. Cuadro de amortización del préstamo (primer año)

| Meses | Cuota | Interés | Cuota de Amortización | Total amortizado | Capital vivo |
|-------|---------|---------|-----------------------|------------------|--------------|
| 0 | | | | | 3.000,00 € |
| 1 | 56,96 € | 13,13 € | 43,84 € | 43,84 € | 2.956,17 € |
| 2 | 56,96 € | 12,93 € | 44,03 € | 87,86 € | 2.912,14 € |
| 3 | 56,96 € | 12,74 € | 44,22 € | 132,08 € | 2.867,92 € |
| 4 | 56,96 € | 12,55 € | 44,41 € | 176,49 € | 2.823,51 € |
| 5 | 56,96 € | 12,35 € | 44,61 € | 221,10 € | 2.778,91 € |
| 6 | 56,96 € | 12,16 € | 44,80 € | 265,90 € | 2.734,11 € |
| 7 | 56,96 € | 11,96 € | 45,00 € | 310,90 € | 2.689,11 € |
| 8 | 56,96 € | 11,76 € | 45,20 € | 356,10 € | 2.643,92 € |
| 9 | 56,96 € | 11,57 € | 45,39 € | 401,49 € | 2.598,53 € |
| 10 | 56,96 € | 11,37 € | 45,59 € | 447,08 € | 2.552,94 € |
| 11 | 56,96 € | 11,17 € | 45,79 € | 492,87 € | 2.507,15 € |
| 12 | 56,96 € | 10,97 € | 45,99 € | 538,86 € | 2.461,16 € |

Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos

En la sección anexos incluiremos la tabla con todas las cuotas que se abonaran durante la vida del préstamo.

6.2 Estudio de los diferentes escenarios (Realista, Pesimista y Optimista)

En relación al cálculo de los flujos de caja, se ha de tener en cuenta un aspecto muy importante:

Para el cálculo de los flujos de caja se habla de cobros y pagos, no de ingresos y gastos. El ingreso es un derecho que tiene la empresa a percibir una determinada cantidad de dinero, el cobro es la materialización efectiva de todo o parte de ese derecho, produciéndose, como consecuencia de ello, una entrada de efectivo en la caja de la empresa. El gasto es una obligación monetaria que ha contraído la empresa como consecuencia de la realización del proyecto, el cumplimiento en todo o en parte de esa obligación la denominaremos pago y supone una salida efectiva de dinero. Así pues:

| |
|--|
| <p>Beneficio= Ingresos-Gastos Flujos de caja= Cobros-Pagos</p> |
|--|

Por lo tanto cuando un ingreso es al contado es un cobro y cuando un pago es al contado es un pago (no es nuestro caso, ya que pagamos a 90 días a proveedores), sin embargo el

beneficio y flujos de caja no coincidirán, ya que las amortizaciones técnicas de inmovilizado son un gasto pero nunca un pago, ya que se trata de provisiones que hacemos en función de lo que pensamos que se va a deteriorar el inmovilizado. Tampoco los gastos financieros son considerados pagos y por lo tanto no se tienen en cuenta en el cálculo de los flujos de caja.

Antes de definir los cobros y los pagos para el posterior cálculo de los Flujos de Caja, vamos a definir los ingresos y gastos del proyecto del 2012 para diferenciarlos de forma correcta, sin embargo así como los cobros y pagos los haremos en los tres escenarios posibles, los ingresos y gastos sólo en el escenario normal, simplemente por observar la diferencia.

Ingresos

La estimación de los ingresos que se esperan obtener, va a ir en función del nivel de aceptación que va a tener en el mercado nuestro producto/servicio, según nuestros criterios y nuevos estudios, pero sobre todo basándonos en datos del año anterior de una empresa similar.

En el apartado de ingresos se va a incluir todo lo relacionado con la venta de abonos tanto a nivel individual como familiar. La fuente de ingresos directa de la empresa va a ser la venta de dichos abonos, los medios pueden ser por internet o por transferencia corriente.

Además creemos que podemos obtener fácilmente ingresos por publicidad a terceros como hacen las comisiones falleras. Una falla de tamaño medio puede alcanzar entre unos 6.000€/8.000€ euros poniendo publicidad en el vallado del monumento, en el casal, en el “llibret”. Nosotros los vamos a obtener añadiendo publicidad a los blusones de los clientes, ya que grupos de personas paseando el logo de tu empresas por la ciudad de Valencia durante las fallas, con calles repletas de gente, tiene mucho potencial.

La estimación de ingresos se ha realizado en base a una previsión de clientes que esperamos obtener. Al no haber empresas dedicadas en este sector o con experiencia previa, no podemos fijar un modelo estudiando a la competencia; con lo cual hemos cogido una muestra de 100 clientes adultos para empezar el primer año.

Tabla 23. Ingresos esperados en 2012

| |
|----------------------|
| Ingresos 2012 |
| 20.000€ |

Fuente: elaboración propia

Dichos ingresos se alcanzan con los 12.000€ obtenidos directamente de la venta del servicio y 8.000 en publicidad para terceros.

Debido a la estacionalidad en la prestación de nuestro, no vamos a hacer desglose de los ingresos en meses ya que no tendría sentido.

Gastos

En cuanto a los gastos sólo vamos a especificar los que son diferentes a los pagos (amortizaciones y gastos financieros del préstamo), mientras que el resto lo desarrollaremos en apartado de cobros.

Amortizaciones

Se va a incluir las amortizaciones de los elementos de la inversión inicial, como los que se adquieran a continuación:

- Aplicaciones informáticas
- Equipos para procesos de información

Las cantidades de amortización varían según el método que se utilice y el periodo de amortización de las mismas. En la sección anexos se encuentran las tablas de amortización de los elementos citados. Destacar también que como el local es alquilado y viene amueblado; no existe amortización de estos elementos. En la sección anexos podemos encontrar las tablas de amortización de dichos elementos.

Gastos financieros

Los gastos financieros son aquellos que se producen como consecuencia de la utilización de capitales ajenos. En nuestro caso utilizamos el préstamo bancario como fuente ajena a la empresa. En la sección anexos encontraremos la tabla de amortización del préstamo donde se incluyen los intereses a pagar.

Cobros

En nuestro caso, el servicio se pagará íntegro junto con el pack del viaje o si es contratado de forma independiente, se realizará también previo al uso del servicio. Pensamos que la reserva del servicio se hará durante el mes de febrero y a principios de marzo (víspera de la festividad).

La estimación de cobros por lo tanto para el año 2012, correspondería con la de ingresos y quedaría:

Tabla 24. Estimación de cobros

| Cobros | Año |
|----------|------|
| 20.000 € | 2012 |

Fuente: elaboración propia

Pagos:

En cuanto a los pagos, unos pueden variar de un mes a otro (pero independientes del nivel de las ventas), sin embargo hemos realizado una estimación media anual. Otros pueden variar en función de las ventas, como es el sueldo de ciertos empleados o los aprovisionamientos, que siempre se verá modificado por la cifra de facturación.

En cuanto a los pagos, ocurre casi lo mismo que con los ingresos, son muy estacionales; y la mayoría se encuentran englobados en unos meses concretos.

Gastos de personal:

Creemos que lo adecuado son contrataciones temporales para los meses donde se concentra nuestro volumen de actividad.

En el caso del informático, es habitual la subcontratación de los servicios, ya que se realiza un primer desembolso importante para la creación de la web y luego se suele pagar una cuota de mantenimiento para que lleve un control informático de la web.

Tras hablar con un informático accede a la creación de la web por 900 euros con mantenimiento de 6 meses, a partir de los cuales se pagara mensualmente una cuota de mantenimiento de 50 euros.

Los promotores serán contratados para un mes, donde recibirán instrucciones de actuación, intentaran captar agencias de viaje y finalmente realizar la labor principal de guía y promotor.

No es a jornada completa excepto el día clave, se debe estudiar horarios de actuación, pero el salario rondaría los 500 euros. Creemos que ante el posible incremento de los clientes en los siguientes años, bastara con contratar a nuevos comerciales pero solo para el da clave del servicio, manteniendo los 3 iniciales para la promoción previa. Como ya dijimos, cada 30 clientes un promotor. Será un día completo de trabajo por lo que creemos que lo recomendable son pagar 150€ por promotor nuevo para ese día.

Publicidad:

Incluye todos los gastos en publicidad que realiza la empresa. El importe será el especificado en la parte del presupuesto publicitario, en apartados anteriores. Este cifra se cuantificara en 700 € el primer año.

Alquileres:

Se incluye el alquiler la oficina que actuará de sede. Asciede a 250€

La cifra anual quedaría en 3000€.

Aprovisionamientos:

Los pagos a proveedores por la adquisición de aprovisionamientos son a 3 meses. La cifra como ya he especificado arriba va a depender de la cifra de facturación, y para la cantidad que se ha establecido de esta, se prevé unos aprovisionamientos para este año de 1.100€ correspondientes al Kit RFE. Se adquirirá en marzo y se pagará a los 3 meses.

Contamos también que a cada cliente se le otorga unos tiquets de consumición para comida y bebida con un coste de 20 euros, excepto para menores de 16 que será de 15.

Suministros:

Va a incluir la electricidad, el agua, el carburante y el gasto telefónico. Esto es una simple previsión pero lo vamos a dejar constante para cada uno de los meses, excepto en febrero y marzo. Valoramos en unos 250 euros el mes de febrero y marzo, y en 120 el resto de meses.

Servicios de limpieza:

Simplemente se incluye el servicio de limpieza que viene semanalmente a la oficina, al no ser muy grande; con una persona y una hora semanal sobraré. La cantidad será igual para todos los meses y hemos establecido un gasto mensual de alrededor de 28 €, por lo tanto un gasto anual 336€. Como no supone inicialmente un desembolso elevado, lo mantendremos estable durante los primeros 5 años.

Seguros:

El importe correspondiente a los seguros tampoco varía de un mes a otro, por lo que representa una cantidad de 100 € mensuales, y 1.200 € anuales.

Contamos también con un seguro frente accidentes para los clientes que ascenderá a 10 euros por cliente (obligatorio e incluido en el precio).

Otros gastos:

Vamos a incluir el resto de gastos que puede tener la empresa y no hemos incluido en el resto de apartados. Estos pagos los hemos estimado en 800€, gastos anuales.

Calculo del VAN.

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Para el cálculo tanto el VAN como de la TIR, se necesitan los siguientes parámetros:

1. El pago de la inversión, K.

Es la cantidad monetaria que van a tener que desembolsar los socios para que el proyecto comienza a funcionar. Esto ya lo calculamos en un apartado anterior.

$$K = 4.850 \text{ €}$$

2. La vida del proyecto, n.

Se entiende al hablar de este parámetro al número de años durante los cuales la inversión estará funcionando y generando rendimientos positivos. En el caso de nuestra inversión (desembolso inicial), está compuesto por distintos elementos, por lo tanto tomaremos como duración temporal de la inversión, la amortización de la adecuación del local, ya que corresponde al elemento con mayor porcentaje sobre el coste de la inversión.

Por tanto en nuestra empresa vamos a estimar la vida útil del proyecto en 12 años, ya que es el periodo de amortización, el cual será una de las bases del proyecto de inversión.

$$N = 5 \text{ años}$$

3. Los Flujos de Caja, Fj, generados por el proyecto a lo largo de su vida.

Durante la vida útil, la inversión genera dos tipos de corrientes opuestas entre ellas: la corriente de cobros y la corriente de pagos.

El Flujo de Caja F del año j-ésimo se define pues como la diferencia entre el cobro Cj y el pago Pj, generado por la inversión en dicho año j-ésimo. Así tenemos:

$$F_j = C_j - P_j.$$

Antes de realizar el cálculo del VAN, debemos definir la tasa de descuento que vamos a aplicar.

La tasa de descuento se puede definir como un coeficiente matemático utilizado para calcular el valor de una renta o capital futuros. Normalmente se utiliza el coste promedio ponderado del capital de la empresa que hace la inversión. El coste de capital, o coste promedio ponderado de capital, se define como la suma del coste ponderado de los recursos ajenos y de los recursos propios.

En el caso de nuestra empresa, el 62% se va a financiar con mediante recursos ajenos (préstamo bancario), mientras que el 38% restante se será autofinanciación de los socios. La financiación ajena tiene un coste de 5.25% (sin embargo después de impuestos quedaría en 3.9%). En cuanto a la autofinanciación debemos tener en cuenta el coste de oportunidad del posible accionista, el cual se ha considerado adecuado en un 4.55%, ya que el interés de una inversión sin riesgo (bono a 5 años) estaría alrededor de este valor.

Tasa de descuento: 4.147%

En los anexos se muestran el cuadro con el cálculo de la tasa de descuento con el peso de cada uno ellos.

El VAN se calculará mediante la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = \text{SUMATORIO } (R_i / (1+i)^j) - K.$$

A continuación se muestra una tabla que nos indica cuando deberemos aceptar el proyecto según los valores del VAN.

Tabla 25. Decisión a tomar según VAN

| Valor | Significado | Decisión a tomar |
|--------------------------|---|--|
| <u>VAN > 0</u> | La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r) | El proyecto puede aceptarse |
| <u>VAN < 0</u> | La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida (r) | El proyecto debe rechazarse |
| <u>VAN = 0</u> | La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas | Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida(r), la decisión debería basarse en otros criterios. |

Fuente: elaboración propia

Calculo de la TIR

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto (expresada por la TIR) supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

Escenarios.

Ahora se va a calcular el VAN y la TIR, en cada uno de los escenarios posibles (pesimista, normal y optimista). Lo normal es que la empresa este en un escenario normal, pero siempre hay que ver los dos extremos posibles. Por lo tanto se realizará el cálculo en los escenarios mencionados.

Además hay que tener una serie de consideraciones tanto en cobros como en pagos en lo referido a la evolución en los años:

- En referencia a los pagos, afectaran según la naturaleza de los mismos, los fijos se mantendrán iguales; a excepción de los suministros y del alquiler, que se incrementaran un 1% por año. Los variables (es decir según las ventas) se modificaran en función de la facturación de ese año. Los variables afectan básicamente a los aprovisionamientos (que aumentaran en el mismo porcentaje que aumente la facturación anual).

Escenario normal

En un apartado anterior ya habíamos explicado la cifra de facturación en este tipo de escenario y como y porque habíamos hecho el reparto de esa manera. Por lo tanto la facturación y gastos en el 2012 corresponden con los calculados anteriormente, y su evolución en la vida del proyecto lo observamos en las siguientes tablas:

Tabla 26. Facturación escenario normal

| Periodos | Facturación |
|-------------|-------------|
| 2012 | 20.000€ |
| 2013 | 18.000€ |
| 2014 | 24.000€ |
| 2015 | 30.000€ |
| 2016 | 36.000€ |

Fuente: elaboración propia

Debido a que nuestros ingresos coinciden con nuestros cobros, no es necesaria la periodificación.

Para el cálculo de los pagos, habría que eliminar de los gastos las partidas de las amortizaciones, las cuotas de la financiación ajena y realizar la consecuente periodificación de los aprovisionamientos (cuantificados a continuación). Una vez realizado esto, la tabla de pagos quedaría de la siguiente manera:

Tabla 27. Evolución pagos anuales escenario normal

| Periodos | Dominio internet | Publicidad | Kit RFE | Salarios | Alquiler | Aprovisionamientos | Suministros | Limpieza | Seguros | Otros gastos | Pagos Totales |
|-------------|------------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|-------------|----------|------------|--------------|---------------|
| 2012 | 50,00 € | 3.220,00 € | 1.100,00 € | 1.500,00 € | 3.000,00 € | 2.000,00 € | 1.700,00 € | 336,00 € | 2.200,00 € | 800,00 € | 15.906,00 € |
| 2013 | 50,00 € | 1.675,00 € | 1.650,00 € | 1.800,00 € | 3.030,00 € | 3.000,00 € | 1.717,00 € | 336,00 € | 2.700,00 € | 800,00 € | 16.758,00 € |
| 2014 | 50,00 € | 1.740,00 € | 2.200,00 € | 1.950,00 € | 3.060,30 € | 4.000,00 € | 1.734,17 € | 336,00 € | 3.200,00 € | 800,00 € | 19.070,47 € |
| 2015 | 50,00 € | 1.700,00 € | 2.750,00 € | 2.700,00 € | 3.090,90 € | 5.000,00 € | 1.751,51 € | 336,00 € | 3.700,00 € | 800,00 € | 21.878,41 € |
| 2016 | 50,00 € | 1.700,00 € | 3.300,00 € | 3.000,00 € | 3.121,81 € | 6.000,00 € | 1.769,03 € | 336,00 € | 4.200,00 € | 800,00 € | 24.276,84 € |

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Cálculo de VAN y TIR escenario normal

| Periodos | Cobros Totales | Pagos Totales | Pagos extraordinarios | Inversión | Flujos de caja | Amortizaciones | F.C. después de impuestos |
|----------|----------------|---------------|-----------------------|------------|----------------|----------------|---------------------------|
| | | | | 4.850,00 € | -4.850,00 € | | -4.850,00 € |
| 2012 | 20.000,00 € | 15.906,00 € | | | 4.094,00 € | 312,50 € | -1.068,50 € |
| 2013 | 18.000,00 € | 16.758,00 € | | | 1.242,00 € | 312,50 € | -139,00 € |
| 2014 | 24.000,00 € | 19.070,47 € | | | 4.929,53 € | 312,50 € | 4.478,03 € |
| 2015 | 30.000,00 € | 21.878,41 € | | | 8.121,59 € | 312,50 € | 12.287,12 € |
| 2016 | 36.000,00 € | 24.276,84 € | | | 11.723,16 € | 0,00 € | 24.010,28 € |

| | |
|--------------------------|---------------|
| VAN | 20.222,26 € |
| TIR | 81% |
| Tasa de descuento | 4,15% |
| Rentabilidad neta | 76,58% |
| Payback | 3 |

Fuente: elaboración propia

El VAN toma un valor de 20.222,26€, como es superior a cero, se espera que en un principio proyecto debe aceptarse y que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida(r). La TIR que se ha calculado es de 81%, muy superior a la tasa de descuento, por lo que, lo más lógico es llevar a cabo el proyecto de inversión. También queremos destacar que si se cumpliera este escenario la empresa recuperaría la inversión al tercer año.

Escenario pesimista

En este escenario vamos a modificar dos criterios con respecto al escenario normal. En primer lugar supondremos que somos incapaces de encontrar patrocinadores para los blusones, por lo que los 8.000€ euros que habíamos incluido como ingreso serán eliminados. En segundo lugar, vamos a añadir un gasto extraordinario en el cuarto año de vida de la empresa que valoraremos en 4.000€.

. Por lo tanto la facturación en el 2012 y su evolución en la vida del proyecto lo observamos en las siguientes tablas:

Tabla 29. Facturación escenario normal

| Periodos | Facturación |
|-----------------|--------------------|
| 2012 | 12.000€ |
| 2013 | 18.000€ |
| 2014 | 24.000€ |
| 2015 | 30.000€ |
| 2016 | 36.000€ |

Fuente: elaboración propia

Destacar que los pagos anuales los vamos a mantener constantes, y como no hemos afectado el número de clientes ni su evolución; las partidas que varían en torno a ellos no lo harán tampoco (usamos la misma tabla de pagos que en el escenario normal).

Tabla 30. Cálculo del Van y TIR en el escenario pesimista

| Periodos | Cobros Totales | Pagos Totales | Pagos extraordinarios | Inversión | Flujos de caja | Amortizaciones | F.C. después de impuestos |
|----------|----------------|---------------|-----------------------|------------|----------------|----------------|---------------------------|
| | | | | 4.850,00 € | -4.850,00 € | | -4.850,00 € |
| 2012 | 12.000,00 € | 15.906,00 € | | | -3.906,00 € | 312,50 € | -9.068,50 € |
| 2013 | 18.000,00 € | 16.758,00 € | | | 1.242,00 € | 312,50 € | -8.139,00 € |
| 2014 | 24.000,00 € | 19.070,47 € | | | 4.929,53 € | 312,50 € | -3.521,97 € |
| 2015 | 30.000,00 € | 21.878,41 € | 4.000,00 € | | 4.121,59 € | 312,50 € | 287,12 € |
| 2016 | 36.000,00 € | 24.276,84 € | | | 11.723,16 € | 0,00 € | 12.010,28 € |

| | |
|--------------------------|---------------|
| Van | 9.582,10 € |
| TIR | 29% |
| Tasa de descuento | 4,15% |
| Rentabilidad neta | 24,55% |
| Pay back | 4 |

Fuente: elaboración propia

El VAN toma un valor de 9.582,10€, podemos ver que se ha reducido en más del doble con respecto al escenario que hemos definido como el normal, pero aún así sigue siendo superior a cero, por lo tanto seguimos esperando que en un principio proyecto debe aceptarse y que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida(r). La TIR que se ha calculado es de 29%, muy superior a la tasa de descuento, por lo que, lo más lógico es llevar a cabo el proyecto de inversión. También queremos destacar que si se cumpliera este escenario la empresa recuperaría la inversión al cuarto año, un año después que en el escenario anterior. Podríamos considerar este dato el peor ya que está más cerca del quinto año que es el establecido como límite para recuperar la inversión.

Escenario optimista

En el escenario optimista, y seguramente menos probable, debido a los tiempos que corren. Vamos a considerar que los ingresos por publicidad de 8.000€ que teníamos el primer año, se van a producir de manera periódica durante los siguientes años. Como venimos destacando, el resto de variables permanecerán constantes.

Tabla 31. Evolución de la facturación escenario optimista

| Periodos | Facturación |
|-----------------|--------------------|
| 2012 | 20.000€ |
| 2013 | 26.000€ |
| 2014 | 32.000€ |
| 2015 | 38.000€ |
| 2016 | 44.000€ |

Fuente: elaboración propia

Destacar que los pagos anuales los vamos a mantener constantes, y como no hemos afectado el número de clientes ni su evolución; las partidas que varían en torno a ellos no lo harán tampoco (usamos la misma tabla de pagos que en el escenario normal).

Tabla 32. Cálculo del VAN y TIR escenario optimista

| Periodos | Cobros Totales | Pagos Totales | Pagos extraordinarios | Inversión | Flujos de caja | Amortizaciones | F.C. después de impuestos |
|----------|----------------|---------------|-----------------------|------------|----------------|----------------|---------------------------|
| | | | | 4.850,00 € | -4.850,00 € | | -4.850,00 € |
| 2012 | 20.000,00 € | 15.906,00 € | | | 4.094,00 € | 312,50 € | -1.068,50 € |
| 2013 | 26.000,00 € | 16.758,00 € | | | 9.242,00 € | 312,50 € | 7.861,00 € |
| 2014 | 32.000,00 € | 19.070,47 € | | | 12.929,53 € | 312,50 € | 20.478,03 € |
| 2015 | 38.000,00 € | 21.878,41 € | | | 16.121,59 € | 312,50 € | 36.287,12 € |
| 2016 | 44.000,00 € | 24.276,84 € | | | 19.723,16 € | 0,00 € | 56.010,28 € |

| | |
|-------------------|-------------|
| VAN | 46.902,36 € |
| TIR | 143% |
| Tasa descuento | 4,147% |
| Rentabilidad neta | 139% |
| Pay-back | 2 |

Fuente: Elaboración propia

El VAN toma un valor de 46.902,36 €, podemos ver que se ha incrementado en más del doble con respecto al escenario que hemos definido como el normal, el proyecto debe aceptarse y la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida(r). La TIR que se ha calculado es de 143%, muy superior a la tasa de descuento, esto es así porque la inversión no es nada elevada y la previsión de ingresos con respecto a los costes va a aumentar mucho más deprisa. También queremos destacar que si se cumpliera este escenario la empresa recuperaría la inversión al segundo año, tal y como ocurría en el escenario normal.

6.3 Análisis de la cuenta de resultados

Para completar el análisis económico-financiero se va a realizar la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional, así como el Balance de Situación Previsional. Los datos a incluir son los referentes a los años 2012, 2013 y 2014.

Para la elaboración de la misma se deben tener en cuenta las siguientes especificaciones:

-El coste de ventas consiste en los aprovisionamientos que han sido especificados en el apartado anterior. Formados por el coste los kits RFE y los tickets de consumición valorados en 20 euros por cliente.

-En las amortizaciones se ha utilizado el método de amortización lineal. Las amortizaciones han sido extraídas de las tablas correspondientes, que podemos encontrar en los anexos.

-Los gastos financieros hacen referencia a los intereses que debemos de pagar por el préstamo concedido por el Bankia. A continuación mostramos la cantidad anual:

2012 = 144,66 €

2013 = 115,68 €

2014 = 85,14 €

Tabla 33. Cuenta de pérdidas y ganancias

| CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | 2012 | % | 2013 | % | 2014 | % |
|--------------------------------|-------------------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|---------------|
| VENTAS | 12.000,00 € | 100,00% | 18.000,00 € | 100,00% | 24.000,00 € | 100,00% |
| COSTE DE VENTAS | 3.100,00 € | 25,83% | 4.650,00 € | 25,83% | 6.200,00 € | 25,83% |
| Aprovisionamientos | 3.100,00 € | | 4.650,00 € | | 6.200,00 € | |
| MARGEN BRUTO | 8.900,00 € | 74,17% | 13.350,00 € | 74,17% | 17.800,00 € | 74,17% |
| GASTOS FIJOS | 12.470,00 € | 103,92% | 11.772,00 € | 65,40% | 12.534,47 € | 52,23% |
| Arrendamientos | 3.000,00 € | 25,00% | 3.030,00 € | 16,83% | 3.060,30 € | 12,75% |
| Dominio internet | 50,00 € | 0,42% | 50,00 € | 0,28% | 50,00 € | 0,21% |
| Publicidad | 3.220,00 € | 26,83% | 1.675,00 € | 9,31% | 1.740,00 € | 7,25% |
| Salarios | 1.500,00 € | 12,50% | 1.800,00 € | 10,00% | 1.950,00 € | 8,13% |
| Seguros | 2.200,00 € | 18,33% | 2.700,00 € | 15,00% | 3.200,00 € | 13,33% |
| Suministros | 1.700,00 € | 14,17% | 1.717,00 € | 9,54% | 1.734,17 € | 7,23% |
| OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN | 800,00 € | 6,67% | 800,00 € | 4,44% | 800,00 € | 3,33% |
| OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN | 8.000,00 € | 66,67% | | | | |
| Perdidas a compensar | | | | | | |
| EBITDA | 4.430,00 € | 36,92% | 1.578,00 € | 8,77% | 5.265,53 € | 21,94% |
| AMORTIZACIONES | 312,50 € | 2,60% | 312,50 € | 1,74% | 312,50 € | 1,30% |
| BAII | 4.117,50 € | 34,31% | 1.265,50 € | 7,03% | 4.953,03 € | 20,64% |
| GASTOS FINANCIEROS | 144,66 € | 1,21% | 115,68 € | 0,64% | 85,14 € | 0,35% |
| INGRESOS FINANCIEROS | | | | 0,00% | | 0,00% |
| BAI | 3.972,84 € | 33,11% | 1.149,82 € | 6,39% | 4.867,89 € | 20,28% |
| IMPUESTOS | 993,21 € | 8,28% | 287,46 € | 1,60% | 1.216,97 € | 5,07% |
| BENEFICIO NETO | 2.979,63 € | 24,83% | 862,37 € | 4,79% | 3.650,92 € | 15,21% |

Fuente: elaboración propia

Antes que nada hay que destacar que el beneficio neto que se obtendrá alcanzará un valor positivo de 2979.63€, cifra que para ser una empresa de nueva creación y teniendo todas los pagos al día, no está nada mal. En cuanto al beneficio del segundo año, cae hasta los 862.37, pero recordemos que no es indicativo de una peor marcha de la empresa, si no que los ingresos obtenidos por publicitar a terceros desaparecen; por lo que la reducción del beneficio es más que lógica. En el último año analizado vemos que los beneficios ascienden hasta los 9557.15 €, y se prevé que esta tendencia de crecimiento se mantenga en los siguientes años. Esta beneficio es superior al del primer año, y comparando los pesos relativos; destacamos que aun habiendo aumentado todas las partidas; el beneficio ha crecido.

En referencia a la EBITDA antes de nada hay que resaltar la gran fiabilidad que aporta, ya que no tiene en cuenta los diferentes sistemas de amortización utilizados por la empresa que puede distorsionar los resultados. Este por tanto, es la diferencia entre la facturación menos los costes variables y menos los costes fijos antes de cualquier amortización (que muchas

veces es algo subjetivo), las cuotas pagadas por los préstamos y el impuesto. Cada año aumentará según las previsiones, obviando la reducción lógica en el segundo periodo.

A continuación observamos el BAI, que hace referencia al peso de las amortizaciones, presentará una cifra relativamente elevada el primer y tercer año, ya que las amortizaciones que soportamos son muy reducidas y afectan poco a este valor.

Un escalón más por debajo se encuentra el BAI, que nos indicará el peso de los gastos financieros sobre lo que facturamos, es decir, el peso que tiene los intereses que pagamos del préstamo. La cuota de intereses se irá reduciendo cada año en términos absolutos, lo que unido a la previsión de aumento de facturación conseguirá que su peso relativo sea menor cada año y por tanto nos permitirá aumentar el beneficio.

Para finalizar destacar que la tasa de gravamen utilizada para el cálculo del impuesto es del 25% ya que somos una empresa de reducida dimensión.

Balance previsional:

Para la elaboración del mismo se deberá tener presente los siguientes aspectos:

- A la hora de realizar los cálculos no tendremos en cuenta ni el IVA ni los impuestos, ya que la finalidad, es estudiar la viabilidad del proyecto sin tener en cuenta cómo va a ser financiado.
- En el primer ejercicio (2012), aparecerá una reserva con signo negativo, que va a corresponder a los Gastos de Constitución, que según afirma el Nuevo Plan General Contable, pasa a reducir el Patrimonio Neto.
- En la amortización, como ya comente anteriormente se ha utilizado el sistema de amortización lineal.
- Los resultados del primer ejercicio pasaran a formar parte de la reserva voluntaria.
- Debido a que la actividad de la empresa es muy estacional y que la mayor parte de la actividad de esta sucede en el primer semestre, nos vamos a encontrar con un balance de situación a final de año muy básico.

Tabla 34. Balance de situación. Activo.

| ACTIVO | | |
|---|-------------------|-------------------|
| PERIODO | 2012 | 2013 |
| A. ACTIVO NO CORRIENTE | 937,50 € | 625,00 € |
| I. Inmovilizado intangible | 112,50 € | 75,00 € |
| 203. Propiedad industrial | | |
| 206. Aplicaciones informáticas | 150,00 € | 150,00 € |
| 280. Amortización Acumulada inmov. Inmaterial | 37,50 € | 75,00 € |
| II. Inmovilizado inmaterial | 825,00 € | 550,00 € |
| 218. Elementos de transporte | | |
| 213. Maquinaria | | |
| 215. Otras instalaciones | | |
| 2151. Acondicionamiento del local | | |
| 216. Mobiliario | | |
| 217. Equipos para procesos de información | 1.100,00 € | 1.100,00 € |
| 218. Elementos de transporte | | |
| 281. Amortización Acum. Inmovilizado Material | 275,00 € | 550,00 € |
| V. Inversiones financieras largo plazo | | |
| 260. Fianzas y depósitos constituidos a l/p | | |
| B. ACTIVO CORRIENTE | 6.926,07 € | 6.525,28 € |
| II. Existencias | | |
| 300. Mercaderías (kit RFE) | | |
| III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar | | |
| 430. Clientes | | |
| 2. Otros deudores | | |
| VII. Efectivo y activos líquidos equivalentes | | |
| 570. Caja, euros | | |
| 572. Bancos | 6.926,07 € | 6.525,28 € |
| TOTAL ACTIVO (A+B) | 7.863,57 € | 7.150,28 € |

Tabla 35. Balance de situación. Pasivo.

| PASIVO | | |
|--|-------------------|-------------------|
| PERIODO | 2012 | 2013 |
| A.PATRIMONIO NETO | 4.179,63 € | 4.742,00 € |
| I. Fondos propios | | |
| I. Capital | 2.700,00 € | 2.400,00 € |
| III. Reservas | | |
| 112.Reserva legal | | |
| 113.Reserva voluntaria | -1.500,00 € | 1.479,63 € |
| VII. Resultado del ejercicio | | |
| 129.Resultado del ejercicio | 2.979,63 € | 862,37 € |
| B.PASIVO NO CORRIENTE | 2.120,83 € | 1.562,04 € |
| I. Deudas a largo plazo | 2.120,83 € | 1.562,04 € |
| 170.Deudas a largo plazo con entidades de crédito | 2.120,83 € | 1.562,04 € |
| C.PASIVO CORRIENTE | 1.563,11 € | 846,25 € |
| II. Deudas a corto plazo | 569,90 € | 558,79 € |
| 1.Deudas a corto plazo con entidades de crédito | 454,22 | 473,65 |
| 2.Intereses | 115,68 € | 85,14 € |
| V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | 993,21 € | 287,46 € |
| 1.Proveedores | | |
| 400.Proveedores | | |
| 2.Otros acreedores | | |
| 475.Hacienda pública, acreedora por IS | 993,21 € | 287,46 € |
| TOTAL PATRIMONIO NETO+PASIVO(A+B+C) | 7.863,57 € | 7.150,28 € |

Como ya hemos destacado con anterioridad, el balance es a fecha de cierre de ejercicio por lo que las partidas como clientes, proveedores, existencias no registrarán cantidad alguna. Por lo que el balance obtenido es el de un periodo en el que no hay actividad. Para completar el análisis del balance de situación vamos a estudiar el fondo de maniobra.

El fondo de maniobra nos va a permitir conocer cuál es la estructura patrimonial que más conviene a nuestra empresa.

Disponer de un fondo de maniobra suficiente, es una garantía para la estabilidad de la empresa ya que, desde el punto de vista financiero, dicho concepto representa la parte del activo circulante financiada con recursos permanentes.

Observando la tabla siguiente destacamos la existencia de un Fondo de maniobra positivo; esto va a garantizar el buen funcionamiento de la empresa. Este Fondo de Maniobra positivo era de esperar, ya que como hemos visto antes el Activo Corriente es mayor que el Pasivo

Corriente, aunque crece de forma similar; este hecho nos va a permitir responder a las deudas exigidas a corto plazo con nuestro Activo Corriente.

Tabla 36. Fondo de maniobra

| | Fondo de maniobra 2012 | Fondo de maniobra 2013 | Variación del fondo de maniobra |
|-------------------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------------|
| Activo corriente - Pasivo corriente | 5.364 | 5.679,03 € | 315,47 € |

Fuente: elaboración propia

De la tabla anterior se puede extraer que el Activo Corriente, si se cumplen nuestras previsiones, va a cubrir perfectamente las obligaciones a corto plazo de la empresa, tal como destacamos anteriormente, dando como resultado un Fondo de Maniobra positivo, lo que facilitará de manera satisfactoria la actividad económica de la empresa.

En cuanto a la variación del fondo de maniobra vemos que es negativa, esto es debido a que aunque el activo corriente presenta números similares; el pasivo corriente ha decrecido prácticamente a la mitad, no por la reducción de las obligaciones financieras, sino más por la reducción del beneficio y la consiguiente reducción de la deuda con hacienda por el impuesto de sociedades. En resumen, el fondo de maniobra presenta valores adecuados que nos hacen prever que no tendremos problemas para hacer frente a los pagos con las entidades financieras.

6.4. Recuperación de la Inversión

En este apartado vamos a volver a mostrar los datos obtenidos para el escenario normal en cuanto a VAN y los datos relativos a la recuperación de la inversión. Además para completar y dar por finalizado el apartado financiero, añadiremos aquí los ratios económicos más relevantes que serán los que nos ayuden finalmente a tomar las decisiones a favor o contra del proyecto; es decir a sacar conclusiones.

A continuación mostramos la tabla calculada en el apartado 6.2 Estudio de los diferentes escenarios:

Tabla 37. Datos recuperación inversión

| | |
|--------------------------|---------------|
| VAN | 20.222,26 € |
| TIR | 81% |
| Tasa de descuento | 4,15% |
| Rentabilidad neta | 76,58% |
| Payback | 3 |

Fuente: elaboración propia

Repitiendo el análisis para ponernos en situación antes de continuar, vemos que el VAN toma un valor de 20.222,26€, como es superior a cero, se espera que en un principio proyecto debe aceptarse y que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida(r). La TIR que se ha calculado es de 81%, muy superior a la tasa de descuento, por lo que, lo más lógico es llevar a cabo el proyecto de inversión. También queremos destacar que si se cumpliera este escenario la empresa recuperaría la inversión al tercer año.

Analizando estos datos extraemos que la inversión sería rentable, además con el fondo de maniobra positivo, podemos afirmar que no habrá problemas con las entidades financieras. Ahora vamos a presentar los ratios más representativos.

Ratios de liquidez.

Los ratios de liquidez ayudaran a la empresa al diagnostico de la capacidad de la misma para hacer frente a sus pagos a corto plazo en un momento determinado. En la tabla siguiente observamos los principales ratios de liquidez y su evolución, según las previsiones, así como el intervalo o el valor donde deben estar situados:

Tabla 38. Ratios de liquidez

| Liquidez | 2012 | 2013 | Recomendado |
|--|------|-------|-------------|
| Liquidez general: Activo corriente/exigible a c/p | 4,43 | 7,711 | 1,5-2 |
| Tesorería: (realizable + disponible)/exigible a c/p | 4,43 | 7,711 | 1 |
| Disponibilidad: disponible/exigible a c/p | 4,43 | 7,711 | 0,3 |

Fuente: elaboración propia

Con un simple vistazo al balance de situación podríamos haber llegado a la misma conclusión que extraemos de esta tabla. Destacar que como nuestro activo corriente (mercaderías, realizable, disponible) solo lo conforma la partida exigible, el valor de los tres ratios calculados va a ser el mismo, por lo que solo pasaremos a comentar el primero.

De la tabla anterior extraemos que la empresa tiene recursos muy ociosos ya que los valores obtenidos en los ratios son bastante superiores a los recomendados, si estuvieran por debajo

sería una situación más preocupante ya que indicaría problemas de liquidez. Analizando la evolución de los ratios destacaríamos que sus valores se incrementan el año 2013, lo que es indicativo de que seguimos con ociosidad de recursos y que sería adecuado invertir en activos. Es entendible que conforme están las cosas hoy en día, las empresas sean rehacías a embarcarse en grandes inversiones, y si a esto sumamos la dificultad de encontrar financiación crediticia; podemos decir que no es una situación mala para la empresa.

Ratios de endeudamiento.

Con el cálculo de los ratios de endeudamiento se pretende informar sobre el volumen de la deuda así como la estructuración de la misma; también se verá otros aspectos resaltables, tales como la calidad de dicha deuda o la carga financiera de la misma. Antes de todo mostramos la tabla con el resultado de los ratios, los parámetros recomendados y su evolución:

Tabla 39. Ratios de endeudamiento

| ENDEUDAMIENTO | 2012 | 2013 | Recomendado |
|---|--------|--------|-------------|
| Endeudamiento: Exigible total/Pasivo total | 0,468 | 0,337 | 0,4-0,6 |
| Autonomía: Recursos propios/Exigible total | 1,135 | 1,969 | 0,7-1,5 |
| Solvencia: Activo corriente/Exigible total | 1,880 | 2,710 | 2 |
| Calidad de la deuda: Exigible a c/p / Exigible total | 0,424 | 0,351 | - |
| Gastos financieros/ ventas | 0,012 | 0,006 | - |
| Cobertura de gastos financieros: BAII/Gastos financieros | 28,463 | 10,940 | >1 |

Fuente: elaboración propia

El primer ratio que encontramos es el de endeudamiento, que nos informara sobre el volumen de la deuda y la importancia de financiación ajena que recibirá la empresa. Observando el valor, vemos que en el año 2012 está dentro del valor de endeudamiento recomendado. En cuanto a su evolución vemos que es a la baja y se coloca ligeramente por debajo del valor recomendado. Si fuera superior al valor máximo sería preocupante, el hecho de ser inferior nos indica que la empresa debe endeudarse un poco más para sacar mayor provecho; pero volvemos a repetir, que la situación económica actual no es la mejor para endeudarse demasiado, por lo que los valores obtenidos los consideramos muy buenos.

El ratio de Autonomía hace referencia a la financiación propia de la empresa respecto a las deudas, es decir, la capacidad de la empresa para financiar el activo sin depender de la financiación ajena; en este caso la empresa estará dentro de los valores recomendados en el 2012 y en el 2013 estará por encima. El hecho de estar por encima indica que la dependencia de la financiación ajena es mínima.

El ratio de solvencia nos indica la capacidad que tendrá la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. El hecho de sobrepasar en los dos años analizados el valor recomendado es indicativo de que la empresa posee la solvencia necesaria para hacer frente a la totalidad de sus deudas. El valor tan elevado en el 2013 sigue indicando que debería plantearse alguna inversión para aprovechar mejor sus recursos.

El ratio de calidad de la deuda, relaciona la deuda a corto plazo con el total de la misma; como es normal cuanto menos deuda a corto plazo sobre el total que tenga la empresa, de mayor calidad será la misma. Destacar que la evolución es a la baja en el 2013 por lo que es una situación adecuada.

En el apartado gastos financieros sobre ventas, se nos informara sobre el coste de disponer recursos ajenos, que lógicamente cuanto más bajo será mejor, ya que menos intereses se pagaran; la empresa posee un ratio bastante bajo, además esta información la completamos con el ratio de cobertura el cual nos indica si la empresa generará un BAI suficiente para cubrir los gastos financieros que tiene.

Como podemos ver el ratio de cobertura de los gastos financieros presenta una caída importante entre el primer y segundo año, esto es debido a que en el segundo año los ingresos se reducen mucho más que la reducción que sufre los gastos financieros. Esta ratio debe ser mayor que uno para que todo sea correcto, como podemos ver es bastante superior a uno, por lo que no hay nada preocupante en la caída de valor comentada.

En resumen, destacar que los extremos nunca son buenos; por lo que no es bueno estar muy endeudado ni estar poco endeudado. Pero si tuviéramos que elegir es preferible estar poco endeudada. La situación de la empresa es que se encuentra muy poco endeudada, por lo que es recomendable estudiar inversiones y pedir financiación ajena para aprovechar mejor sus recursos.

Rentabilidad económica.

La rentabilidad económica o rendimiento, es la relación entre el beneficio antes de impuestos e intereses y el activo total. Este ratio nos permitirá conocer la evolución y los factores que van a incidir en la productividad del activo de la empresa. La relación, es clara, cuanto mayor sea el rendimiento sacado al activo de la empresa, mucho mejor para la misma.

Tabla 40. Rentabilidad económica

| | 2012 | 2013 |
|--|-------|-------|
| Rotación de activos: Ventas/Activo total | 1,526 | 2,517 |
| Margen de ventas: BAll/Ventas | 0,343 | 0,070 |
| Rentabilidad económica: BAll/Activo total | 52,4% | 17,7% |

Fuente: elaboración propia

La rentabilidad económica o rendimiento se puede descomponer en rotación de activos y margen de ventas. Observando estos dos parámetros, nos damos cuenta que la empresa tiene más rotación que margen, por lo que la estrategia que sigue la empresa es la de liderazgo de costes. La empresa tiene gran rotación del activo. Destacar que cuando mayor sea el valor de la rentabilidad económica mejor será la situación de la empresa. Destacar que el empeoramiento del ratio está justificado, en la pérdida de los ingresos por publicidad del primer año, pero aun así obtenemos un valor muy bueno.

Para conocer si el rendimiento de la empresa es bueno, debemos compararlos con el coste de la deuda. En nuestro caso (Rendimiento > Coste de la deuda), se observa un rendimiento superior al del coste de la deuda, por lo que estamos en el buen camino. Además al no tener el local en propiedad donde realizamos nuestra actividad, el valor del activo no es elevado, puede ser un punto de actuación para mejorar los valores.

Rentabilidad financiera.

La rentabilidad financiera es el ratio más importante dentro de la empresa ya que nos indica la relación existente entre el beneficio obtenido y los capitales propios necesarios. De esta, se deducirá si es interesante para los accionistas invertir o no en la empresa. Por ello, para determinar si el valor obtenido es adecuado, habría que compararlo con el de otro tipo de inversiones alternativas del mercado financiero. Sin embargo, al ser una empresa de nueva creación los beneficios de los primeros años serán bastantes bajos, por lo que consecuentemente la rentabilidad financiera será baja.

Para el análisis de la misma se procederá a la descomposición a través del método Parés. Este método descompone la rentabilidad en cuatro factores que le afectan: rotación de activos y margen de ventas, ya comentados en la rentabilidad económica, y apalancamiento financiero y efecto fiscal. Estos indicadores así como su evolución se puede observar en la tabla 36. efecto fiscal. Estos indicadores así como su evolución se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 41. Rentabilidad financiera

| | 2010 | 2011 |
|--|---------|--------|
| Rotación de activos: Ventas/Activo total | 1,526 | 2,517 |
| Margen de ventas: BAI/Ventas | 0,343 | 0,070 |
| Apalancamiento financiero: Activo/Fondos propios*BAI/BAII | 2,810 | 2,707 |
| Activo/Fondos propios | 2,912 | 2,979 |
| BAI/BAII | 0,965 | 0,909 |
| Efecto fiscal: Beneficio neto/BAI | 0,750 | 0,750 |
| Rentabilidad financiera: Beneficio neto/fondos propios | 110,36% | 35,93% |

Fuente: elaboración propia

En la rentabilidad financiera obtenemos un valor muy elevado, que puede estar distorsionado por las previsiones de los ingresos en publicidad. En el segundo año que ya no obtenemos dichos ingresos el valor de la rentabilidad financiera cae hasta un fantástico 35.93%.

Si comparamos la rentabilidad financiera obtenida con la rentabilidad de un bono carente de riesgo a 10 años (que actualmente presenta una rentabilidad del 5%) vemos que es muy superior, lo que va a beneficiar en gran parte a los socios cofundadores y que en vistas a una posible expansión, no van a encontrar problema alguno en buscar financiación por parte de nuevos accionistas

El apalancamiento financiero relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasionará la empresa. Si el valor que adquiere es superior a uno, se afirmará que el uso de la deuda es beneficioso. Ahora bien antes de afirmar esto, se debería observar que la empresa supera los tres filtros necesarios:

- 1.-Rendimiento económico > Coste deuda.
- 2.-Gastos financieros bajos.
- 3.-Empresa no muy endeudada.

Nuestra empresa supera todos filtros presentados, si bien es verdad que nos encontramos en una situación de infrautilización de activos. Obtenemos un apalancamiento financiero superior a 1, lo que indica que el uso de la deuda beneficia a nuestra empresa.

7. Conclusiones

Propuestas de actuación y conclusiones

Como ya se comentó en el resumen inicial, el plan de negocio se ha realizado con el objetivo de estudiar la viabilidad de la creación de una empresa para la explotación de un servicio de ocio relacionado con las fallas en la ciudad de Valencia.

Como hemos visto en el punto 3.2 Estudio microeconómico de las fallas, el impacto económico que produce esta festividad considerada de interés turístico internacional es grandísimo. En dicho punto hemos presentado y comparado valores de turismo, pernoctaciones, gasto por turista a lo largo de un año y podemos destacar que el porcentaje de influencia en estos valores de los que se presentan en la temporada fallera son muy importantes. Es a priori nicho de mercado explotable si se cumplen con los demás requisitos.

En cuanto a los factores que afectan a la ciudad de Valencia en sí, destacar que el gobierno local está realizando acciones de promoción de la marca valencia a nivel internacional y paralela a esta promoción se están haciendo inversiones en infraestructura y transportes con vistas a mejorar los servicios encaminados al turismo en general.

En el punto 3.4 Análisis DAFO hemos presentado las debilidades y amenazas que pueden afectar a nuestra empresa ya su entorno, además de las fortalezas y oportunidades que debemos potenciar. Basándonos en estos peligros hemos definido unas estrategias a llevar a cabo:

En cuanto a las estrategias ofensivas (Fortalezas-Oportunidades), la empresa debe potenciar lo novedoso que resulta el servicio que ofrece ya que la carencia de competencia es una gran ventaja para introducirse en el mercado. La promoción mediante página web y el apoyo de las autoridades resulta clave para darse a conocer.

En lo referido a estrategias de reorientación (Fortalezas-Amenazas), la diferenciación en cuanto a servicios de consumo turístico puede ser la mejor vía estratégica. La ciudad cuenta con mucha oferta turística y en época de Fallas las posibilidades se incrementan. Pensamos que la diferenciación en nuestro servicio puede ser la clave del éxito del negocio.

Con las estrategias defensivas (Debilidades-Oportunidades), intentaremos potenciar la imagen de marca. El gran atractivo turístico de la ciudad sumado a la inexistencia de competidores, posibilitan que podamos lanzar una marca al mercado atractiva, cubriendo nuestras debilidades, e intentar llegar a una demanda potencial que año tras año incrementa, aprovecharíamos las oportunidades del mercado.

Por último, se debe tener en cuenta las estrategias de supervivencia (Debilidades-Amenazas), en lo que respecta a problemas como la fase inicial del proyecto o la fuerte crisis financiera del

momento, que se piensa que con el tiempo se verán disminuidos y, seguramente mejorará la situación actual.

Ahora pasamos a extraer conclusiones derivadas del análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias y del balance de situación. Tras el análisis de los ratios de liquidez, la empresa tiene infrautilización de recursos, si bien no es una situación grave como sería una falta de liquidez; es aconsejable que la empresa invierta en activos.

Es entendible que conforme están las cosas hoy en día, las empresas sean rehacías a embarcarse en grandes inversiones, y si a esto sumamos la dificultad de encontrar financiación crediticia; podemos decir que no es una situación mala para la empresa.

Aunque parezca extraño, una empresa tiene un nivel de endeudamiento considerado óptimo, ni muy elevado, ni tampoco inexistente. Viendo la evolución de los ratios de endeudamiento, y siguiendo en la línea marcada por los ratios de liquidez; la empresa debería plantearse inversiones en activo utilizando la financiación ajena, ya que puede hacer frente con facilidad al préstamo adquirido y de esta manera lograría crecer y fortalecerse.

En resumen, destacar que los extremos nunca son buenos; por lo que no es bueno estar muy endeudado ni estar poco endeudado. Pero si tuviéramos que elegir es preferible estar poco endeudada.

El rendimiento de la empresa es bueno, al comparar dicho valor con el coste de la deuda se observa un rendimiento superior a dicho coste, por lo que estamos en el buen camino.

En la rentabilidad financiera, como ya indicamos en el punto anterior, obtenemos valores muy elevados. Tomando la rentabilidad obtenida en el segundo año como referencia (35%) y comparándola con la rentabilidad de un bono carente de riesgo a 10 años (que actualmente presenta una rentabilidad del 5%) vemos que es muy superior, lo que es una gran noticia para los accionistas, indicativo de que es muy rentable invertir.

En cuanto al apalancamiento financiero que relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasionará la empresa. Destacar que la empresa supera los tres filtros necesarios:

- 1.-Rendimiento económico > Coste deuda.
- 2.-Gastos financieros bajos.
- 3.-Empresa no muy endeudada.

. Obtenemos un apalancamiento financiero superior a 1, lo que indica que el uso de la deuda beneficia a nuestra empresa.

Para terminar, y completando la información presentada en este punto, presentamos los valores relacionados con la recuperación de la inversión.

El VAN toma un valor de 20.222,26€, como es superior a cero, el proyecto debe aceptarse ya que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida(r). La TIR que se ha calculado es de 81%, muy superior a la tasa de descuento, por lo que también es indicativo de que se debe llevar a cabo el proyecto de inversión. También queremos destacar que si se cumpliera este escenario la empresa recuperaría la inversión al tercer año.

Dicho esto, estamos en posición de afirmar que el proyecto planteado es viable y se debería proceder a su implementación. Recordar que el estudio está basado en estimaciones por lo que el seguimiento del proyecto cobra más importancia que nunca. Y como en toda empresa el esfuerzo personal marca la diferencia.

8. Bibliografía

Bibliografía

DE LA VEGA BERMEJO, I.: (2003): Crea tu propia empresa. Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia. Editorial McGrawHill.

DOUGLAS HOFFMAN, K.: (2002): Fundamentos de Marketing de Servicios, 2ª Edición. Editorial Thomson.

FERNANDEZ BLANCO, M.: (1992): Dirección financiera de la empresa, 2ª Edición. Editorial Pirámide.

OLTRA CLIMENT, F.: (2008): Dirección de Recursos Humanos. Editorial UPV.

GOBIERNO DE ESPAÑA, MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. Empresas, Creación de Empresas, Formas Jurídicas de Empresas, Sociedad de Responsabilidad Limitada <http://www.ipyme.org/esES/CreacionEmpresas/FormasJuridicas/Paginas/detallenoticia.aspx?itemID=14> [02/11/10].

GREGORY MANKIW, N.: (2008): Principios de economía. Editorial Paraninfo

GUADALAJARA OLMEDA, N.; BARTUAL SANFELIU, I.; BLASCO RUIZ, A.: (2005): La inversión y financiación en la empresa. Editorial UPV.

GUIA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS, Obligaciones fiscales del empresario <http://www.crear-empresas.com/obligaciones.htm> [10/11/10].

MARÍ VIDAL, S.; MATEOS RONCO, A.; POLO GARRIDO, F.; SEGUÍ MÁ, E.: (2003): Análisis económico financiero: supuestos prácticos. Editorial UPV.

MAYOR ESTEBAN B.; VALDIVIESO RUIZ N.; (2004): Sé tu propio empresario (Manual de recursos para la creación de empresas). Editorial Economía y empleo. Agencia local de desarrollo económico y social de Alicante.

SOLER i MARCO, V.: (2009): economía española y del país valenciano. Editorial UPV.

SUAREZ SUAREZ, A.: (1998): Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa, 18^a Edición. Editorial Pirámide.

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA, Intranet asignaturas relacionadas
https://www.upv.es/pls/soalu/sic_asi.rec_asig?P_ASI=4699&P_TIPO=2&P_CACA=2008&P_IDIOMA=c&P_VISTA=intranet [02/02/11]

WIKIPEDIA, Michael Porter http://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter en línea [02/02/11]

BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO, Plan General de Contabilidad
http://www.icac.meh.es/Documentos/PGC_2007.pdf [12/10/10].

WEB OFICIAL DEL TURISMO DE OCIO Y DE NEGOCIO EN LA CIUDAD DE VALENCIA, Estadísticas 2012 turismo en Valencia
http://www.turisvalencia.es/es/MuestraHTML.aspx?nombrefichero=descargas_pdf.html&elemento=Descargas

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN, Informe del sector restauración
www.fehr.com

9. Anexos

Anexo 1:

Tabla 42. Préstamo

| Meses | Cuota | Interes | Cuota de Amortización | Total amortizado | Capital vivo | Flujos de caja |
|-------|---------|---------|-----------------------|------------------|--------------|----------------|
| 0 | | | | | 3.000,00 € | -2.970,00 € |
| 1 | 56,96 € | 13,13 € | 43,84 € | 43,84 € | 2.956,17 € | 56,96 € |
| 2 | 56,96 € | 12,93 € | 44,03 € | 87,86 € | 2.912,14 € | 56,96 € |
| 3 | 56,96 € | 12,74 € | 44,22 € | 132,08 € | 2.867,92 € | 56,96 € |
| 4 | 56,96 € | 12,55 € | 44,41 € | 176,49 € | 2.823,51 € | 56,96 € |
| 5 | 56,96 € | 12,35 € | 44,61 € | 221,10 € | 2.778,91 € | 56,96 € |
| 6 | 56,96 € | 12,16 € | 44,80 € | 265,90 € | 2.734,11 € | 56,96 € |
| 7 | 56,96 € | 11,96 € | 45,00 € | 310,90 € | 2.689,11 € | 56,96 € |
| 8 | 56,96 € | 11,76 € | 45,20 € | 356,10 € | 2.643,92 € | 56,96 € |
| 9 | 56,96 € | 11,57 € | 45,39 € | 401,49 € | 2.598,53 € | 56,96 € |
| 10 | 56,96 € | 11,37 € | 45,59 € | 447,08 € | 2.552,94 € | 56,96 € |
| 11 | 56,96 € | 11,17 € | 45,79 € | 492,87 € | 2.507,15 € | 56,96 € |
| 12 | 56,96 € | 10,97 € | 45,99 € | 538,86 € | 2.461,16 € | 56,96 € |
| 13 | 56,96 € | 10,77 € | 46,19 € | 585,06 € | 2.414,97 € | 56,96 € |
| 14 | 56,96 € | 10,57 € | 46,39 € | 631,45 € | 2.368,58 € | 56,96 € |
| 15 | 56,96 € | 10,36 € | 46,60 € | 678,05 € | 2.321,98 € | 56,96 € |
| 16 | 56,96 € | 10,16 € | 46,80 € | 724,85 € | 2.275,18 € | 56,96 € |
| 17 | 56,96 € | 9,95 € | 47,01 € | 771,85 € | 2.228,18 € | 56,96 € |
| 18 | 56,96 € | 9,75 € | 47,21 € | 819,07 € | 2.180,97 € | 56,96 € |
| 19 | 56,96 € | 9,54 € | 47,42 € | 866,48 € | 2.133,55 € | 56,96 € |
| 20 | 56,96 € | 9,33 € | 47,63 € | 914,11 € | 2.085,93 € | 56,96 € |
| 21 | 56,96 € | 9,13 € | 47,83 € | 961,94 € | 2.038,10 € | 56,96 € |
| 22 | 56,96 € | 8,92 € | 48,04 € | 1.009,99 € | 1.990,06 € | 56,96 € |
| 23 | 56,96 € | 8,71 € | 48,25 € | 1.058,24 € | 1.941,81 € | 56,96 € |
| 24 | 56,96 € | 8,50 € | 48,46 € | 1.106,71 € | 1.893,34 € | 56,96 € |
| 25 | 56,96 € | 8,28 € | 48,68 € | 1.155,38 € | 1.844,67 € | 56,96 € |
| 26 | 56,96 € | 8,07 € | 48,89 € | 1.204,27 € | 1.795,78 € | 56,96 € |
| 27 | 56,96 € | 7,86 € | 49,10 € | 1.253,38 € | 1.746,68 € | 56,96 € |
| 28 | 56,96 € | 7,64 € | 49,32 € | 1.302,69 € | 1.697,36 € | 56,96 € |
| 29 | 56,96 € | 7,43 € | 49,53 € | 1.352,23 € | 1.647,83 € | 56,96 € |

| Meses | Cuota | Interes | Cuota de Amortización | Total amortizado | Capital vivo | Flujos de caja |
|-------|---------|---------|-----------------------|------------------|--------------|----------------|
| 30 | 56,96 € | 7,21 € | 49,75 € | 1.401,98 € | 1.598,08 € | 56,96 € |
| 31 | 56,96 € | 6,99 € | 49,97 € | 1.451,95 € | 1.548,12 € | 56,96 € |
| 32 | 56,96 € | 6,77 € | 50,19 € | 1.502,13 € | 1.497,93 € | 56,96 € |
| 33 | 56,96 € | 6,55 € | 50,41 € | 1.552,54 € | 1.447,53 € | 56,96 € |
| 34 | 56,96 € | 6,33 € | 50,63 € | 1.603,17 € | 1.396,90 € | 56,96 € |
| 35 | 56,96 € | 6,11 € | 50,85 € | 1.654,02 € | 1.346,06 € | 56,96 € |
| 36 | 56,96 € | 5,89 € | 51,07 € | 1.705,09 € | 1.294,99 € | 56,96 € |
| 37 | 56,96 € | 5,67 € | 51,29 € | 1.756,38 € | 1.243,69 € | 56,96 € |
| 38 | 56,96 € | 5,44 € | 51,52 € | 1.807,90 € | 1.192,18 € | 56,96 € |
| 39 | 56,96 € | 5,22 € | 51,74 € | 1.859,64 € | 1.140,44 € | 56,96 € |
| 40 | 56,96 € | 4,99 € | 51,97 € | 1.911,62 € | 1.088,47 € | 56,96 € |
| 41 | 56,96 € | 4,76 € | 52,20 € | 1.963,81 € | 1.036,27 € | 56,96 € |
| 42 | 56,96 € | 4,53 € | 52,43 € | 2.016,24 € | 983,85 € | 56,96 € |
| 43 | 56,96 € | 4,30 € | 52,66 € | 2.068,90 € | 931,19 € | 56,96 € |
| 44 | 56,96 € | 4,07 € | 52,89 € | 2.121,78 € | 878,31 € | 56,96 € |
| 45 | 56,96 € | 3,84 € | 53,12 € | 2.174,90 € | 825,19 € | 56,96 € |
| 46 | 56,96 € | 3,61 € | 53,35 € | 2.228,25 € | 771,85 € | 56,96 € |
| 47 | 56,96 € | 3,38 € | 53,58 € | 2.281,83 € | 718,26 € | 56,96 € |
| 48 | 56,96 € | 3,14 € | 53,82 € | 2.335,65 € | 664,45 € | 56,96 € |
| 49 | 56,96 € | 2,91 € | 54,05 € | 2.389,70 € | 610,40 € | 56,96 € |
| 50 | 56,96 € | 2,67 € | 54,29 € | 2.443,99 € | 556,11 € | 56,96 € |
| 51 | 56,96 € | 2,43 € | 54,53 € | 2.498,52 € | 501,59 € | 56,96 € |
| 52 | 56,96 € | 2,19 € | 54,77 € | 2.553,28 € | 446,82 € | 56,96 € |
| 53 | 56,96 € | 1,95 € | 55,01 € | 2.608,29 € | 391,82 € | 56,96 € |
| 54 | 56,96 € | 1,71 € | 55,25 € | 2.663,54 € | 336,58 € | 56,96 € |
| 55 | 56,96 € | 1,47 € | 55,49 € | 2.719,02 € | 281,09 € | 56,96 € |
| 56 | 56,96 € | 1,23 € | 55,73 € | 2.774,75 € | 225,36 € | 56,96 € |
| 57 | 56,96 € | 0,99 € | 55,97 € | 2.830,73 € | 169,39 € | 56,96 € |
| 58 | 56,96 € | 0,74 € | 56,22 € | 2.886,95 € | 113,17 € | 56,96 € |
| 59 | 56,96 € | 0,50 € | 56,46 € | 2.943,41 € | 56,71 € | 56,96 € |
| 60 | 56,96 € | 0,25 € | 56,71 € | 3.000,12 € | 0,00 € | 56,96 € |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos

A continuación mostramos las condiciones generales para la formalización del préstamo, que viene incluido en el contrato del mismo:

CONDICIONES GENERALES

1.- CONCESIÓN, CUANTÍA Y ENTREGA DEL PRÉSTAMO

BANKIA, S.A. (en lo sucesivo *El Banco*) concede a la parte prestataria, que acepta, un préstamo por el importe que figura en el anverso. La parte prestataria, que en relación con las obligaciones dimanantes de este préstamo se obliga en forma solidaria, ha recibido la cantidad objeto del préstamo mediante abono en su cuenta abierta a su nombre en la Sucursal concedente del préstamo.

2.- PLAZO, AMORTIZACIÓN, VENCIMIENTOS Y FORMA DE PAGO

A) Plazo: El préstamo tendrá la duración señalada en las Condiciones Financieras del Préstamo, conviniéndose el periodo indicado de carencia en la amortización de capital durante cuyo plazo solo se abonaran por la parte prestataria intereses según la periodicidad también establecida.

B) Formas de pago: Iniciado el periodo de amortización el importe del préstamo junto con sus intereses deberá ser devuelto por la parte prestataria mediante el pago de las cuotas que aparecen en la tabla de amortización que se une como parte integrante de esta Póliza de Préstamo, en la que se indica la parte de capital y de interés que en cada caso se satisface.

C) Los pagos correspondientes a este préstamo más las comisiones y gastos se efectuarán mediante adeudos en la cuenta abierta a nombre de la parte prestataria que en cada momento designe para efectuar esos cargos o en cualquier otra abierta a su nombre si no hubiere saldo suficiente en la designada. En el supuesto de que este préstamo hubiera sido concedido por razón de recibir el prestatario la liquidación de sus haberes de trabajo personal a través de la cuenta que mantiene en el Banco, la parte prestataria se compromete y obliga a mantener tal domiciliación en tanto no quede cancelado este préstamo.

3.- INTERESES

A) Interés ordinario: Este préstamo devengará intereses al tipo nominal anual expresado las Condiciones Financieras del Préstamo sobre el capital que se adeude, que deberá ser satisfecho por la parte prestataria según la periodicidad indicada, con carácter vencido, coincidiendo sus liquidaciones durante el periodo de amortización con las fechas de pago del capital prestado. Al tipo de interés convenido corresponde la T.A.E. (Tasa Anual de Equivalencia) que se indica en el anverso.

Para su cálculo se aplica el sistema establecido por la Circular del Banco de España nº 8/1.990 de 7 de Septiembre, rectificada por la Circular nº 5/1994, de 22 de julio, y cuya expresión matemática es la siguiente.

Siendo D = Disposiciones; R = Pagos por amortización, intereses u otros gastos incluidos en el coste o rendimiento efectivo de la operación; n = Número de entregas; m = Número de los

pagos simbolizados por R; t_n = Tiempo transcurrido desde la fecha de equivalencia elegida hasta la de la disposición n; t_m = Tiempo transcurrido desde la fecha de equivalencia elegida hasta la del pago m; i_k = Tanto por uno efectivo referido al período de tiempo elegido para expresar los t_n y t_m en números enteros. Por su parte, el tipo anual equivalente i (TAE) a que se refiere la indicada norma octava: $i = (1 + i_k)^k - 1$; siendo k el número de veces que el año contiene el período elegido.

El devengo de intereses se computará desde la fecha de otorgamiento de esta Póliza por cómputo anual de 360 días al año.

El importe absoluto de intereses es la suma que resulta de la partida de Intereses que en dicha Tabla aparece y cuyo importe total también se refleja en ella, siendo la cantidad total pagada el equivalente a la suma del capital recibido en préstamo más los intereses devengados, con arreglo a lo expuesto, tal y como, también, se indica en dicha Tabla, sin perjuicio de la comisión pactada al inicio de la operación.

B) Revisión de los tipos de interés: El tipo de interés antes indicado se revisará con la periodicidad que se indica en el apartado “periodicidad revisión TI” siendo de aplicación el que resulte de aplicar el incremento que se indica en el apartado “Incremento Índice Referencia” respecto del EURIBOR del mismo plazo que el de la periodicidad de las revisiones. Por Euribor se entiende la media simple de los tipos de interés diarios a los que se han cotizado operaciones al mismo plazo que aquel con cuya periodicidad se efectuarán las revisiones en el mercado de depósitos interbancarios denominados en euros dentro de la zona de Unión Monetaria Europea por un grupo representativo de entidades de crédito, excluyendo el 15% más alto y más bajo de todas las cotizaciones recogidas, calculado por Bridge Telerate a las 11:00 horas de Europa Central y difundido por esta agencia. El tipo Euribor indicado tiene fecha valor correspondiente al segundo día hábil siguiente al del cálculo y difusión. Tipo de interés sustitutivo.- Si por cualquier causa dejase de publicarse el índice de referencia antes indicado EURIBOR, se aplicará como índice sustitutivo el que resulte de incrementar en los mismos puntos porcentuales el Tipo Medio de los Préstamos Hipotecarios a más de tres años del conjunto de entidades, del segundo mes anterior a aquel en deba realizarse la revisión, según aparezca en las Resoluciones publicadas en el Boletín Oficial del Estado por las que el Banco de España hace públicos los índices de referencia oficiales para los préstamos hipotecarios a tipo variable destinados a la adquisición de vivienda. De conformidad con lo establecido en la Orden de 5 de Mayo de 1994 y Circular 8/90 del Banco de España, Tipo Medio de los Préstamos Hipotecarios a más de tres años del conjunto de entidades se define como la media simple de los tipos de interés medios ponderados por los principales bancos de

las operaciones de préstamo con garantía hipotecaria de plazo igual o superior a tres años para adquisición de vivienda libre, que hayan sido iniciadas o renovadas en el mes a que se refiere el índice por los bancos, cajas de ahorro y las sociedades de crédito hipotecario. Dichos tipos de interés medios ponderados serán los tipos anuales equivalentes declarados al Banco de España para esos plazos por el colectivo de los bancos, cajas de ahorro, y sociedades de crédito hipotecario de acuerdo con la norma segunda de la Circular 8/90 citada.

La fórmula de cálculo de dicho tipo será: $I_c = S I_b + S I_{ca} + S I_{sch} : nb + nca + nsch$, siendo: I_c , la media de los tipos de interés del conjunto de entidades; I_b , I_{ca} , I_{sch} , los tipos de interés medios ponderados de cada banco, caja de ahorros y de crédito hipotecario respectivamente; nb , nca , $nsch$ el número de bancos, cajas de ahorro y sociedades de crédito hipotecario declarantes.

Las revisiones del tipo de interés se notificarán por correo a la parte prestataria y en su caso, se procederá a confeccionar una nueva tabla de amortización de la que resultará la cantidad que deba satisfacerse en función del capital prestado pendiente de pago, el tipo de interés resultante de la revisión y el plazo que quede por transcurrir del inicial pactado. Dicha tabla no precisará intervención pública para su plena eficacia y servirá de documento de liquidación de la deuda a todos los efectos. Si no sufriese variación el tipo de interés se entenderá prorrogado el del periodo anterior.

La aplicación de los nuevos tipos fijados será siempre retroactiva, con efectos desde el vencimiento del último periodo cuyo tipo de interés se modifica.

La parte interesada se somete desde ahora al cálculo que efectúe la entidad acreedora, salvo manifiesto error material, en cuyo caso, una vez subsanado, se aplicará el tipo de interés resultante con efectos retroactivos a la fecha de inicio del periodo de interés en que corresponda su aplicación, rectificando las liquidaciones mal hechas, en lo necesario, con los consiguientes efectos de pago o reintegro a sus fechas correspondientes.

Si la parte prestataria lo rechaza, se liquidará la deuda a la fecha correspondiente y desde entonces el total importe que por capital e intereses quede pendiente de atender deberá ser satisfecha junto con los intereses correspondientes, liquidados a la fecha del pago, por los obligados al pago dentro del plazo de 30 días contados desde la manifestación de su negativa a la variación del tipo de interés pretendida por el Banco, quedando facultada la entidad prestamista para reclamar dicha deuda por vía judicial, devengándose, después de vencido el término, los intereses de demora pactados

C) Interés de demora: En caso de demora y sin perjuicio del vencimiento anticipado previsto en este contrato, el retraso en el pago a su vencimiento, en todo o en parte, de una cualquiera de

las amortizaciones de capital o intereses, devengará diariamente intereses respecto de las cantidades impagadas al tipo de interés nominal anual de demora que se indica en el apartado Condiciones Financieras del Préstamo, durante todo el tiempo que dure la situación de impago. De igual forma, los intereses que no sean pagados a su vencimiento, serán capitalizados y como tal, devengarán nuevos réditos calculados al tipo de interés de demora mencionado anteriormente de conformidad con lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 317 del Código de Comercio. No se podrán devengar simultáneamente intereses ordinarios y de demora sobre la misma cantidad impagada. Los intereses ordinarios dejarán de devengarse respecto de las cantidades impagadas una vez producida la mora. Se entenderá constituido en mora el deudor por el mero hecho de dejar desatendida en todo o en parte, una cualquiera de las amortizaciones por capital o intereses, a sus respectivos vencimientos.

4.- COMISIONES

Se devenga a favor del Banco las siguientes comisiones a los tipos indicados en el apartado de Condiciones Financieras del Préstamo:

- A) Una comisión de **apertura y otra de estudio**, que se devengarán por una sola vez, ambas anticipadas, que se han adeudado en la misma cuenta en la que se ha abonado el importe del préstamo.
- B) Una comisión tanto por la **cancelación como por la amortización anticipada** que se aplicará sobre el importe entregado anticipadamente y se devengará y liquidará en el mismo momento del pago del anticipo.
- C) Una comisión por **reclamación de posiciones deudoras vencidas** que se devengará cuando se produzca el impago y reclamación de las cuotas y su cuantía se liquidará en el momento de su cobro.
- D) Si a propuesta de la parte prestataria se produjese la modificación del contrato o de sus garantías, se devengará la **comisión por modificación**, tomando como base el importe pendiente de amortización en el momento de realizarse dicha modificación. Dicha comisión se liquidará en el momento de la modificación.

Las posibles variaciones en las comisiones se comunicarán conforme a las normas y criterios establecidos por el Banco de España. En este caso la parte prestataria ante dichas modificaciones, tendrá derecho a resolver el contrato dentro de los 30 días siguientes a la comunicación, y en tal caso, se producirá el vencimiento anticipado del préstamo con los efectos señalados en este contrato para estos supuestos. No obstante, las comisiones que se devenguen hasta el completo pago de cuanto se adeude, se liquidarán a los tipos o importes anteriores a la modificación.

5.- AMORTIZACIÓN Y CANCELACIÓN ANTICIPADA.

La parte prestataria podrá **cancelar anticipadamente el préstamo** cuando lo considere conveniente, previo pago del saldo resultante y de la correspondiente liquidación de intereses y comisiones en su caso.

La parte prestataria podrá realizar **amortizaciones parciales anticipadas** coincidiendo con un periodo de liquidación de intereses. En este caso la parte prestataria podrá optar por:

-Destinar el importe entregado a amortizar el capital pendiente de devolución, manteniendo el plazo pactado.

-Aplicar el importe entregado al pago de las últimas cuotas previstas, reduciendo en consecuencia el plazo.

En ambos casos se confeccionará una nueva tabla de amortización en similares términos que la actual, en la que se contemplará la opción y a partir de cuyo momento será la que rija para los sucesivos pagos de la operación hasta su definitiva amortización. Dicha tabla no precisará intervención pública para su plena eficacia y servirá de documento de liquidación de la deuda a todos los efectos.

En el caso de que al efectuar una entrega a cuenta hubiera alguna cantidad pendiente de pago, en todo o en parte, se imputará la entrega en primer lugar a amortizar dichas partidas y sólo lo que excediere de ellas se aplicara a amortización del capital, de acuerdo con lo dispuesto en el párrafo 2º del Art. 318 del Código de Comercio, y todo ello sin perjuicio de la facultad que se concede al Banco en la estipulación siguiente de esta Póliza.

6.- VENCIMIENTO ANTICIPADO

El Banco podrá reclamar de la parte prestataria y sus fiadores los diversos conceptos que compongan la deuda a su cargo sin esperar a su vencimiento cuando concurra alguna de las circunstancias que a continuación se citan. Las causas de vencimiento anticipado son las siguientes:

A) Por incumplimiento de cualesquiera obligaciones, de carácter económico o no, contraídas en la presente Póliza o de las demás que los intervinientes tengan pendientes con el Banco por cualesquiera conceptos, tanto si son de carácter contractual como de índole legal y lo mismo por obligaciones pasadas como presentes y futuras, de cualquier índole que éstas fueren y por cualesquiera conceptos, incluso por causa de avales o fianzamientos prestados por éste en su nombre o interés.

B) Por falseamiento, ocultación o no presentación a requerimiento del Banco de cualesquiera datos relativos a la declaración de bienes formulada antes o que deba formularse después de

la firma de este documento a instancias del Banco, a su sólo requerimiento, tanto en lo referente a su activo como al pasivo, respecto la parte acreditada o sus fiadores, así como también en relación con los documentos a que se refiere el apartado E) siguiente .

C) Por haberse protestado o devuelto impagado algún efecto (letra de cambio, cheque, pagaré, recibo, etc.), o cualquier clase de obligación a su cargo ó por aparecer registrados como morosos en el Banco de España, R.A.I. u otro registro privado o público de impagados o morosidad cualquiera de los intervinientes o por haberse promovido contra cualquiera de ellos procedimiento judicial o extrajudicial que pueda producir el embargo o subasta de sus bienes,

D) Por enajenación, transferencia o gravamen, o por cualesquiera actos limitativos del dominio, sin previa autorización del Banco, respecto de los bienes integrantes del patrimonio de la parte prestataria o sus fiadores, comprendidos en la relación ó simple información que de los mismos haya sido presentada al Banco u obtenida por el mismo directamente en cualquier momento para la concesión o mantenimiento de la operación a que el presente contrato se refiere o cualesquiera que tengan relación con el mismo.

E) Por no llevar o no presentar las cuentas anuales en el Registro Mercantil o las declaraciones de impuestos que en cada caso venga obligada la parte acreditada o sus fiadores, según la legislación vigente.

F) Por incurrir tanto la parte acreditada como sus fiadores en cualquier situación de la que se prevea razonablemente el incumplimiento de la obligación según lo pactado, o por incurrir en cualquier situación que suponga un deterioro de su solvencia, tales como patrimonio negativo, pérdidas continuadas, retraso generalizado en los pagos, estructura económica o financiera inadecuada, flujos de caja insuficientes para atender las deudas o imposibilidad de obtener financiaciones adicionales para cubrir un déficit de tesorería o situación similar a ésta.

G) En todos aquellos casos en que el Banco deba contabilizar la presente operación como de Seguimiento Especial, Substandard, Dudoso Cobro o Fallido en cumplimiento de las normas contables y Circulares del Banco de España.

7.- DOMICILIO DE CUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN

Se señala como domicilio del cumplimiento de las obligaciones que se contienen en este documento, el de la Sucursal de BANKIAS.A. indicada en las Condiciones Financieras del Préstamo.

8.- DOMICILIO DE LOS PRESTATARIOS Y FIADORES

Para requerimientos, notificaciones, citaciones o comunicaciones, se señala como domicilio de la parte prestataria y sus fiadores el indicado en el apartado Datos de los Prestatarios y los

Fiadores, salvo que medie notificación fehaciente al Banco del cambio de dicho domicilio en España.

9.- COMPENSACIÓN

Se pacta expresamente que el Banco queda autorizado por la parte prestataria y sus fiadores con carácter irrevocable y entre tanto no hayan quedado totalmente canceladas las obligaciones que les incumben como consecuencia de este contrato, para aplicar al pago o amortización del préstamo concedido, sus intereses y comisiones, a sus respectivos vencimientos, cualquier cantidad que existan en el Banco su favor, pudiendo incluso si se trata de depósitos a plazo o de valores o fondos de inversión depositados, cancelarlos anticipadamente u ordenar la venta de dichos valores o fondos de inversión.

10.- IMPUTACIÓN.

Salvo instrucciones concretas y específicas de la parte prestataria o sus fiadores, en contrario, se faculta al Banco para que las entregas de cantidades que se efectúen a fin de reducir las deudas derivadas de las operaciones que el prestatario tenga con el Banco pueda imputarlas y atribuir las a cualquiera de ellas o a otras obligaciones vencidas.

11.- CESIÓN DE DERECHOS.- El Banco podrá ceder o transmitir, total o parcialmente, el presente contrato o cualquiera de los derechos derivados del mismo, sin necesidad de ponerlo en conocimiento del prestatario a los efectos previstos en el artículo 1527 del Código Civil.

12.- FIANZA

Quienes comparecen como fiadores manifiestan que se constituyen en fiadores solidarios entre sí y para con la parte prestataria, con renuncia expresa a los beneficios de excusión, orden, división y cualquier otro que pudiera corresponderles, en los mismos términos y condiciones que la parte deudora principal relevando a BANKIA, S.A. de toda obligación de notificar el incumplimiento de las obligaciones garantizadas, salvo las legalmente impuestas.

La presente garantía se constituye sin perjuicio de cualquier otra de carácter real o personal establecida en favor de BANKIA, S.A. por la presente operación obligación.

La fianza que se constituye mediante la presente Póliza, permanecerá en vigor cualesquiera que sean las modificaciones que el Banco y la parte prestataria convengan, tanto si se trata de prórrogas del plazo como de modificaciones futuras del tipo de interés o cualquier otra modificación, de modo que en ningún caso será necesario su ratificación para considerar vigente su afianzamiento, que resultará irrevocable a todos los efectos. En caso de ampliación

del importe del préstamo sin la ratificación de los fiadores, la presente garantía personal se considerará en vigor por el importe aquí garantizado. La fianza permanecerá inalterada en caso de cesión del crédito, e incluso en caso de fusión, absorción o escisión así como también en caso de que en Concurso de Acreedores de la parte prestataria, el Banco votase a favor del convenio que allí se apruebe, según el art. 135.2 de la Ley Concursal.

Los fiadores conceden al Banco la misma autorización de compensación de saldos y depósitos de todo tipo que la concedida por la parte prestataria

13.- OBLIGACION DE INFORMACIÓN

La parte prestataria y sus fiadores facilitarán al Banco cuantos datos y antecedentes le sean reclamados. En este sentido, se obligan expresamente, cuando de empresario se trate, a suministrar al Banco las cuentas anuales de cada ejercicio, dentro de los quince días siguientes a su aprobación definitiva, así como los informes de las auditorías que se realicen durante la vigencia de esta operación.

14.- RECLAMACION JUDICIAL

Las partes convienen a efectos procesales del art. 572 de la LEC sin que ello suponga alterar la liquidez ni la naturaleza real del préstamo y la consiguiente preferencia y prelación de cobro que en su caso proceda, que, en caso de ejecución, la cantidad exigible será la resultante de la liquidación efectuada por Banco Valencia S.A. en la forma convenida por las partes en el presente contrato.

15- GASTOS

Serán de cuenta de la parte prestataria todos los gastos que se ocasionen con motivo de la formalización, vigencia y cancelación de este contrato y sus garantías, los gastos de correo por las comunicaciones que el Banco efectúe, los derivados de la intervención de Notario, los impuestos presentes y los que se creen en el futuro, los que ocasione el incumplimiento de las obligaciones contraídas, incluso notificaciones de saldo, gastos preparatorios de la reclamación judicial y actas notariales, y los honorarios de Letrado y Procurador aun cuando la Entidad acreedora se valiera de ellos voluntariamente.

16.- INFORMACIÓN SOBRE DATOS PERSONALES

El/los interviniente/s queda/n informados de la incorporación de sus datos personales a un fichero, así como los que el Banco obtenga como consecuencia de la consulta, solicitud, contratación de cualquier producto, transacción u operación realizada, o a través de

navegación por las páginas web de Internet o sistemas de comunicación equivalentes, y los que se obtengan mediante grabación durante las conversaciones telefónicas o por las cámaras de seguridad situadas en las oficinas del Banco.

Los datos personales, incluida la imagen contenida en su documento de identificación y la firma o rúbrica, serán tratados exclusivamente para aquellas finalidades que guarden relación directa con el mantenimiento, desarrollo y control de la relación comercial, con fines de seguridad y con el desarrollo y cumplimiento de las obligaciones contractuales que BANKIA pueda mantener con Agentes y Colaboradores Financieros, Banco de España, Administraciones Públicas y similares.

El responsable del tratamiento del fichero es BANKIA, S.A. con domicilio en Valencia, Pintor Sorolla, nº 2.

17.- CESION DE DATOS PERSONALES

El/los interviniente/s autoriza/n al BANKIA para tratar la información existente en sus bases de datos y aplicar estadísticas sobre ella, con la finalidad de dirigirle/s campañas publicitarias sobre productos y servicios comercializados por la entidad que puedan resultar de su interés.

Igualmente autoriza/n la comunicación, cesión y tratamiento automatizado de sus datos personales con el fin de envío de comunicaciones comerciales de bienes o servicios que comercialice BANKIA o las empresas del grupo en el que está integrado, actualmente Grupo BANKIA. Dichas comunicaciones podrán realizarse incluso por correo electrónico o medio equivalente, o mensaje a teléfono móvil.

La autorización se presta incluso para cuando haya finalizado la relación contractual con BANKIA S.A.

Dicha autorización tiene efectos desde este mismo momento a favor de las empresas del Grupo BANKIA que se indican a continuación. En caso de cesiones posteriores a favor de otras Sociedades del Grupo, el Banco comunicará al interesado en la forma habitual utilizada para informarle de los productos que tenga contratados con BANKIA.

El Grupo BANKIA, entre otros, está formado por:

CAJA DE AHORROS DE VALENCIA, CASTELLÓN Y ALICANTE, BANCAJA, con domicilio en Castellón, calle Caballeros, 2,

CPO 12001, Actividad: Otras actividades crediticias

BANCAJA FONDOS SGIIC, S.A., con Domicilio en Valencia Pintor Sorolla, 4, 6, CP 46002. Actividad: Otros servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones n.c.o.p.

ARCALIA PATRIMONIOS SOCIEDAD DE VALORES, S.A. con domicilio: en Valencia, Pintor Sorolla, 4, CP 46002. Actividad:

Actividades de intermediación en operaciones con valores y otros activos.

BANCAJA HABITAT, S.L. con domicilio en Valencia, Paseo de la Alameda, 7, CP 46010.

Actividad: Actividades inmobiliarias.

ASEGURADORA VALENCIANA DE SEGUROS Y REASEGUROS, S.A. con domicilio en Valencia,
Plaza Legión Española, 8

Izq. CP 46010. Actividad: Actividades de agentes y corredores de seguros.

OPERADOR DE BANCA-SEGUROS VINCULADO DEL GRUPO BANCAJA, S.A con domicilio en
Valencia, General Palanca,3. CP 46003. Actividad: Seguros, reaseguros y fondos de pensiones,
excepto Seguridad Social obligatoria.

En el caso de no prestar esta autorización, marque esta casilla.

18.- INFORMACIÓN DE DERECHOS

El/los interviniente/s tiene/n puede/n ejercitar en cualquier momento los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición que le asisten, a través de una oficina del Banco de forma gratuita o enviando un escrito al Servicio de Atención al Cliente de BANKIA S.A., C/ Pintor Sorolla, 2. 46002 – Valencia.

19.- INFORMACION GENERAL

Los datos identificativos pertenecientes al/los interviniente/s, los referentes a su actividad profesional, así los demás datos de contrato y cualesquiera otros que puedan ser exigidos por la normativa aplicable, son de declaración obligatoria, y la negativa a suministrarlos supondrá la imposibilidad de formar el contrato.

El/los interviniente/s se compromete/n expresamente a comunicar al BANKIA cualquier modificación que se produzca en los datos aportados.

La celebración, ejecución y control de este documento (incluido el cumplimiento de las normas aplicables, españolas o extranjeras), incluye autorización para analizar la solvencia financiera del Titular, realizar valoraciones de riesgos y procesos de scoring de cualesquiera datos relativos a la solvencia patrimonial y antecedentes crediticios del Titular disponibles en la Central de Información de Riesgos del Banco de España (CIRBE), en ficheros comunes de solvencia patrimonial y de crédito y de cumplimiento e incumplimiento de obligaciones dinerarias (con independencia de que contengan información sobre deudas y/o comportamiento crediticio positivo) y en cualesquiera otras fuentes públicas.

En caso de incumplimiento de pago de las obligaciones derivadas del presente contrato, los datos relativos al impago podrán ser comunicados a ficheros relativos al cumplimiento o

incumplimiento de obligaciones dinerarias en los términos y por el plazo establecido en la legislación vigente.

Las entidades de crédito y demás proveedores de servicios de pago, así como los sistemas de pago y prestadores de servicios tecnológicos relacionados a los que se transmitan los datos para llevar a cabo la transacción pueden estar obligados por la legislación del Estado donde operen, o por Acuerdos concluidos por éste, a facilitar información sobre la transacción a las autoridades u organismos oficiales de otros países, situados tanto dentro como fuera de la Unión Europea, en el marco de la lucha contra la financiación del terrorismo y formas graves de delincuencia organizada y la prevención de blanqueo de capitales.

20.- INFORMACION SOBRE DECLARACION DE SOLVENCIA AL BANCO DE ESPAÑA

BANKIA, S.A. viene obligado a proporcionar a la Central de Información de Riesgos del Banco de España, los datos necesarios y a mantenerlos actualizados, para identificar a las personas con quienes se mantengan, directa o indirectamente, riesgos de crédito y sus características, especialmente las que afecten a su importe y recuperabilidad, y aquellos datos que reflejen una situación de incumplimiento las obligaciones contraídas.

En el caso de riesgos de empresarios individuales actuando en el ejercicio de su actividad empresarial, se hará constar tal condición.

La información sólo podrá ser cedida a otras entidades financieras que formen parte del mismo grupo consolidable o cuando sea necesaria para asegurar el efectivo cumplimiento de la normativa sobre concentración de riesgos, requerimientos de solvencia o recursos propios que exijan las normas.

Los intervinientes que figuren como titulares de un riesgo declarable a la Central de Información de Riesgos del Banco de España, podrán ejercitar los derechos de acceso, rectificación y cancelación mediante solicitud al Banco de España.

Anexo 2: tablas

Tabla 43. Amortización programa informático

| Años | Cuota | Pte. Amortizar |
|------|---------|----------------|
| 0 | | 150,00 € |
| 1 | 37,50 € | 112,50 € |
| 2 | 37,50 € | 75,00 € |
| 3 | 37,50 € | 37,50 € |
| 4 | 37,50 € | 0,00 € |

Fuente: elaboración propia

Tabla 44. Amortización del ordenador

| Años | Cuota | Pte. Amortizar |
|------|-------|----------------|
| 0 | | 1100 |
| 1 | 275 | 825 |
| 2 | 275 | 550 |
| 3 | 275 | 275 |
| 4 | 275 | 0 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 45. Cálculo tasa de descuento

| Financiación | Cantidad | %s/total | TAE | Tae después de impuestos | |
|--------------|-------------------|----------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| Préstamo | 3.000,00 € | 62% | 5,25% | 3,90% | 2,418% |
| Socios | 1.850,00 € | 38% | 4,55% | | 1,729% |
| Total | 4.850,00 € | | Tasa de descuento | | 4,147% |

Fuente: elaboración propia

Anexo 3: Noticia sobre bonos a 5 años

<http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/economia/2012/12/05/espana-coloca-4251-millones-bonos-solo-sube-interes-5-anos/00031354702987923573571.htm>

ECONOMÍA

ESPAÑA COLOCA 4.251 MILLONES EN BONOS Y SOLO SUBE EL INTERÉS EN LOS DE 5 AÑOS EL TESORO PÚBLICO HA SUBASTADO POR DEBAJO DEL OBJETIVO PREVISTO

EFE

05 de diciembre de 2012 13:55

El Tesoro Público ha colocado hoy **4.251,86 millones de euros** en tres emisiones de bonos con distintos vencimientos, ligeramente por debajo del objetivo previsto, que era de 4.500 millones de euros, con subidas en la rentabilidad del bono a cinco años y rebajas en los de tres y diez.

En concreto, de los 4.251,86 millones adjudicados hoy, 2.124,06 millones se han colocado a tres años con una rentabilidad del 3,471 %, por debajo del 3,66 % precedente, y otros 1.123,42 a diez años con un interés del 5,322 %, también inferior al 5,66 % de la subasta anterior. Sin embargo, los 1.004,38 millones adjudicados a cinco años han salido con un rendimiento del 4,729 %, por encima del 4,52 % de la emisión de este plazo celebrada en noviembre.

La subida de la rentabilidad en el bono a cinco años **no empaña la buena colocación cerrada hoy por el Tesoro**, para la que las entidades han solicitado 9.295,86 millones de euros, lo que supone que el ratio de cobertura o proporción entre la demanda y el importe adjudicado ha sido de 2,1 veces.

El efectivo captado en esta subasta y en las tres que restan en diciembre se destinará a prefinanciar 2013, ya que el Tesoro completó a comienzos de noviembre sus necesidades de liquidez para este ejercicio. Ello permitía a España abordar las emisiones posteriores con tranquilidad y colocar en todas las subastas más importe del previsto y a menor interés. En los últimos días, la aprobación del último paquete de ayuda a Grecia terminaba de apaciguar a los mercados, aunque el fracaso del Ecofín para alcanzar un acuerdo sobre la unión bancaria, pospuesto hasta el 12 de diciembre, volvía a introducir tensión en el mercado secundario de deuda soberana.

La prima de riesgo, que mide el grado de confianza de los inversores en el país, caía por debajo de los 400 puntos básicos y se situaba en torno a 380, aunque a lo largo de la jornada de hoy e inmediatamente después de la puja rozaba de nuevo los 400. El rendimiento del bono español a diez años, cuyo diferencial con el alemán del mismo plazo permite medir el riesgo país, pasaba del 5,3 % desde el 5,2 % de la víspera.