



# Plan de empresa para un negocio multifuncional de alquiler de pisos para estudiantes en Valencia.

---

Trabajo Fin de Carrera

**AUTOR: ALEJANDRO ASENSIO ORERO**

**Director: Aurelio Herrero Blasco**

**Valencia, Noviembre 2013**





### **AGRADECIMIENTOS**

Me gustaría dedicar este proyecto a todos los que me habéis apoyado durante todo este tiempo, por vuestra paciencia y vuestros ánimos.

También quiero agradecerle a Aurelio el tiempo y la atención que me ha brindado, por su dedicación y sus consejos.

Pero sobretodo a mi madre.  
Gracias por todo.



## Contenido

1.	Introducción .....	7
1.1	Resumen .....	7
1.2	Objeto y asignaturas relacionadas.....	7
1.3	Objetivos .....	9
2.	Antecedentes .....	11
2.1	Introducción.....	11
2.2	Justificación del tema escogido.....	12
2.3	Resumen ejecutivo .....	14
3.	Análisis de la situación y diagnóstico .....	17
3.1	Introducción .....	17
3.2	Análisis del entorno externo .....	17
3.2.1	Análisis del Macroentorno .....	18
3.2.2	Análisis del Microentorno .....	25
3.2.3	Análisis de Amenazas y Oportunidades .....	32
3.3	Análisis interno.....	33
3.3.1	Datos generales de la empresa .....	34
3.3.1.	La cadena de valor de Porter .....	36
3.3.4	Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	47
4.	Plan de Operaciones.....	50
4.1	Recursos de la empresa.....	50
4.2	Plan de operaciones .....	52
5.	Organización y Recursos Humanos .....	58
5.1.	Forma jurídica, estructura organizativa y bases fiscales.....	58
5.2	Política de empresa, misión y visión .....	59
5.3	Recursos humanos .....	60
5.3.1	Organigrama.....	60
5.3.2	Selección de personal y contratación .....	60
6.	Objetivos y Marketing Mix .....	63
6.1	Objetivos .....	63
6.1.1	Introducción .....	63
6.1.2	Objetivos monetarios.....	67
6.1.3	Objetivos no monetarios.....	68
6.1.4	Estrategias .....	69
6.2	Segmentación y público objetivo .....	70
6.3	El Marketing Mix .....	73
6.4	La política de precios.....	74
6.5	Política de Servicio .....	75

6.5.1 Los Servicios Esenciales .....	75
6.5.2 Los Servicios que generan ventaja competitiva .....	76
6.6 Política de Comunicaci3n (Distribuci3n y Promoci3n) .....	78
7 Plan de financiaci3n, inversi3n y previsi3n.....	83
7.1 Introducci3n .....	83
7.2 Plan de Inversi3n .....	83
7.2.1 Inversiones en capital no corriente .....	83
7.2.2 Inversiones en activo corriente .....	85
7.3 Plan de Financiaci3n.....	85
7.4 Plan de previsi3n .....	86
7.4.1 Clasificaci3n de costes según su naturaleza.....	87
8. Conclusiones.....	93
Bibliografía .....	96
Anexos.....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1:** Representaci3n de PIB español por sectores

**Tabla 2:** Número de turistas en Valencia mensuales, según su procedencia

**Tabla 3:** Movilidad de estudiantes con fines de estudio en la Universidad Politécnica de Valencia (UPV)

**Tabla 4:** Evoluci3n de la movilidad ERASMUS enviada/recibida en la UPV

**Tabla 5:** Valoraci3n de los inmuebles

**Tabla 6:** Objetivos empresariales de los Stakeholders

**Tabla 7:** Condiciones del préstamo

**Tabla 8:** Comparativa de precios entre alojamientos universitarios

**Tabla 9:** Resultados según nivel de ocupaci3n

**Tabla 10:** Resultados según nivel de ocupaci3n sin marketing

## ÍNDICE DE IMÁGENES

**Imagen 1:** Playa de la Malvarrosa

**Imagen 2:** Paella Valenciana

**Imagen 3:** Fachada del bajo de las oficinas de la empresa

**Imagen 4:** La cadena de Valor de Porter

**Imagen 5:** Cama

**Imagen 6:** Armario con espejo

**Imagen 7:** Estantería de habitaci3n

**Imagen 8:** Mueble de baño

**Imagen 9:** Estantería de baño

**Imagen 10:** Mampara de ducha

**Imagen 11:** Toallas y espejo de baño

**Imagen 12:** Frigorífico

**Imagen 13:** Lavadora



- Imagen 14:** Lavavajillas
- Imagen 15:** Microondas
- Imagen 16:** Vista general de los muebles de cocina
- Imagen 17:** Sofá
- Imagen 18:** Mesa de comedor
- Imagen 19:** Módulo de TV y almacenamiento
- Imagen 20:** Residencia Damiá Bonet (RESA)
- Imagen 21:** Residencia Galileo Galilei
- Imagen 22:** organigrama de la empresa
- Imagen 23:** Pirámide de objetivos
- Imagen 24:** Reloj Estratégico

## 1. Introducción

### 1.1 Resumen

Este trabajo se ha realizado con la intención de emprender un negocio entre varios socios con el fin de obtener beneficios poniendo en práctica los conocimientos que todos ellos han obtenido durante diversas etapas de sus vidas, tanto en el periodo formativo universitario como su experiencia profesional en otras empresas.

En primer lugar, se ha realizado un análisis del sector del turismo y el alojamiento universitario en la ciudad de Valencia, que es donde se va a implantar el modelo de negocio propuesto en este trabajo.

A continuación, se ha analizado el entorno de la empresa, haciendo una aproximación a la competencia que ya opera en el sector, así como otros factores externos a la empresa que pueden afectar de diversas maneras el funcionamiento de la misma. Para ello se han utilizado diversas herramientas de análisis, como pueden ser las 5 fuerzas de Porter, o el análisis PESTEL, por nombrar algunos.

Seguidamente, se ha presentado el que será el plan de operaciones a seguir por la empresa, que incluye tanto una descripción detallada de los recursos con los que cuenta la empresa, como de un amplio resumen del propio plan de operaciones de la misma.

También se puede ver cuál será la organización de la empresa, así como la política a seguir en cuanto a los recursos humanos, presentando el organigrama de la empresa por un lado, y una breve descripción de la plantilla con la que se contará inicialmente.

El plan de marketing se puede hallar justo a continuación, y este es el punto donde mayor atención se debe prestar, puesto que es aquí donde se describe cuáles serán las líneas a seguir por la empresa (objetivos), y las que presumiblemente serán las acciones a tomar (estrategias) para conseguir dichos objetivos

Finalmente, se encuentra el plan de financiación de la empresa, donde quedan expuestas las formas por las que se consigue financiación, así como la justificación de costes, gastos, ingresos y beneficios de la empresa, previendo los diferentes escenarios futuros en los que se pudiese encontrar la empresa.

Para cerrar el trabajo, he expuesto las conclusiones que saco tras la realización de este plan de empresa, y mis recomendaciones sobre la viabilidad del proyecto o no.

### 1.2 Objeto y asignaturas relacionadas

El objeto del presente trabajo final de carrera es realizar un plan de empresa de una empresa de alquiler de habitaciones para estudiantes en pisos

compartidos con servicios complementarios. La actividad tendrá lugar en la ciudad de Valencia, más concretamente en 5 pisos de la calle Vinalopó número 4.

En cuanto a las asignaturas cursadas a lo largo de la licenciatura que me han servido de apoyo para la realización de este proyecto, encontramos las siguientes:

Capítulo del TFC	INTRODUCCIÓN (RESUMEN EJECUTIVO)
Asignaturas relacionadas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA
Breve justificación	Muestra la importancia que tiene la planificación, ayudando a entender mejor la importancia del resumen ejecutivo, así como una breve aclaración acerca del ámbito geográfico y de actuación de la empresa, junto con una justificación de su elección.

Capítulo del TFC	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO
Asignaturas relacionadas	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA TECNOLOGÍA DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS MARKETING DE EMPRESAS DE SERVICIOS GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS DERECHO DE LA EMPRESA
Breve justificación	Nos centramos en el análisis del entorno, tanto externo como interno. Se reflejará en un cuadro de análisis DAFO. Además, se justifica el porqué de la forma jurídica escogida.

Capítulo del TFC	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS
Asignaturas relacionadas	MARKETING DE EMPRESAS DE SERVICIOS
Breve justificación	Diferenciamos entre los objetivos monetarios y no monetarios, y se estudian todas las posibles estrategias a seguir para conseguir alcanzarlos de forma satisfactoria.

Capítulo del TFC	MARKETING MIX
Asignaturas relacionadas	DIRECCIÓN COMERCIAL GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS MARKETING DE EMPRESAS DE SERVICIOS
Breve justificación	Se establece cuál va a ser el marketing mix final, señalando las que serán las mejores estrategias para cada variable (Precio, servicio, comunicación y distribución)

Capítulo del TFC	PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS MARKETING DE EMPRESAS DE SERVICIOS
Breve justificación	Se hará un análisis lo más fiel posible a la realidad, sobre el funcionamiento diario de la empresa, así como la justificación del uso de los recursos humanos en cada etapa del proceso.

Capítulo del TFC	PLAN DE INVERSIÓN, FINANCIACIÓN Y PREVISIÓN
Asignaturas relacionadas	DIRECCIÓN FINANCIERA CONTABILIDAD FINANCIERA
Breve justificación	Aquí se detallará el método de financiación del proyecto, así como el proceso de inversión de la misma. Se simulará, por medio de una previsión realista, de entre varios escenarios futuros posibles, los costes e ingresos que afrontará la empresa. Finalizaremos con un balance de la empresa.

### 1.3 Objetivos

Pretendo alcanzar varios objetivos con la realización de este proyecto, algunos de los cuales paso a describir a continuación:

- Realizar un resumen ejecutivo capaz de captar el interés de todo aquel que decida tomarse la molestia de leerlo, sobretodo el de potenciales inversionistas y potenciales financiadores del proyecto.

- Se presentarán los principales datos de la empresa que todavía está en proceso de creación
  - Se situará e informará del ámbito geográfico y de actuación de la empresa.
- Realizar un análisis completo de la empresa, tanto a nivel de su entorno, como a nivel interno, con el fin de describir sus recursos y las capacidades con las que contará la empresa, y tratar así de buscar situaciones en las que pueda aprovecharse de ventajas competitivas
  - Entender la importancia del sector servicios en la economía española, y profundizar un poco más en el sector del turismo en la ciudad de Valencia.
  - Conocer la situación del mercado del alojamiento para estudiantes en la ciudad de Valencia, enfatizando el estudio sobre la zona de las Universidades, por la zona de la plaza Xúquer, Avenida de los Naranjos y Blasco Ibáñez sobre todo.
  - Se estudiará cómo afecta el fenómeno Erasmus a la población de estudiantes en la ciudad, así como los flujos migratorios de estudiantes desde y hacia la ciudad.
  - Entender cuáles son los peligros a los que se enfrenta la empresa y los potenciales recursos a optimizar, gracias a herramientas de análisis como el análisis DAFO y otras herramientas de análisis económico.
- Identificar objetivos de la empresa, y establecer cuáles serán las estrategias a seguir para su consecución.
  - Distinguiendo entre objetivos monetarios y no monetarios
  - Utilizando la herramienta conocida comúnmente como el “Marketing Mix” para equilibrar las estrategias y escoger las más adecuadas en cada caso.
- Elaborar un plan de operaciones que describa el funcionamiento de la empresa, así como la interrelación y el papel que tienen los recursos humanos en la organización.
- Por último, se elaborarán planes de inversión y financiación, y se estudiarán posibles situaciones de la empresa en función de distintos tipos de escenarios futuros

## 2. Antecedentes

### 2.1 Introducción

La idea que me impulsó a llevar a cabo este proyecto fue, básicamente, el pensamiento de que la calidad de vida ofrecida a los estudiantes que cursan sus estudios en otra ciudad, diferente a la propia, se puede mejorar sustancialmente, y en consecuencia, tengo la firme creencia de que existe un nicho de mercado infravalorado, y por tanto, infrautilizado. Además, durante el desarrollo del proyecto, he podido observar una serie de servicios complementarios que podrían reforzar la solidez del negocio, y dotarlo de alternativas interesantes a la hora de generar recursos.

Así pues, como en los inicios de cualquier negocio, se erige la figura del empresario, que será el que configure la empresa. En este caso, ese rol lo desempeño yo, y como empresario, tengo la responsabilidad de definir los objetivos y organizar todos los recursos y componentes de la empresa. A este proceso se le denomina **Planificación**, y es un proceso necesario para:

- Tener claros los objetivos y a dónde se quiere ir
- Orientar las acciones hacia el cumplimiento de dichos objetivos
- Asignar responsabilidades para que se sepa quién tiene que llevar a cabo cada acción.
- Aprovechar mejor las oportunidades
- Prever las circunstancias y actuar en consecuencia. Reaccionar mejor y a tiempo.
- Coordinar las actividades.
- Asignar los recursos y tenerlos preparados y dispuestos.
- Ayudar a aunar y compartir los objetivos y por tanto los intereses.
- Evitar acciones no deseadas, conflictos e interpretaciones erróneas o no alineadas con el propósito perseguido.
- Ayudar a crear método y disciplina de trabajo.
- Permitir una visión global más clara y resumida de la empresa.
- Identificar errores y desviaciones a tiempo y corregirlos, disminuyendo efectos negativos y consecuencias graves, y facilitando la adopción de soluciones cuando aún se está a tiempo.
- Otorgar credibilidad a la empresa y al equipo directivo frente a agentes externos e internos.

En definitiva, todos estos puntos, que hallaremos dentro del plan de empresa, lo que expresan es:

- QUÉ se debe hacer
- QUIÉN lo debe hacer
- CUÁNDO debe hacerse

A continuación, y para cerrar este capítulo, se presenta el contenido del Plan de Empresa para la empresa HOME SWEET HOME

1. Resumen ejecutivo y datos generales
2. Análisis de la situación y diagnóstico
3. Objetivos y estrategias
4. Marketing-Mix
5. Plan de operaciones y Recursos humanos
6. Plan de inversión y financiación

## 2.2 Justificación del tema escogido

Se ha decidido optar por emprender un negocio de alquiler de alojamientos a estudiantes sin residencia en la ciudad de Valencia, que hayan decidido cursar sus estudios en alguna de las universidades de la ciudad.

El servicio puede acabar ampliándose y ofrecer alojamiento a personas que busquen alquilar una habitación, sea cual sea su situación, sin necesidad de ser estudiantes.

El servicio de alquiler de habitaciones como tal, ya existe en la actualidad, y es un sector que en sí, ya presenta una alta competitividad, tanto a través de inmobiliarias como a través del alquiler directo de particulares a través de Internet.

Por tanto, soy consciente de que no puedo competir en un sector tan competitivo, y que lo que debo hacer es ampliar el servicio con servicios adicionales que mejoren la percepción de los clientes hacia el mismo.

Dentro de la gama de servicios complementarios que ofreceré, pueden encontrarse los siguientes:

- Calidades mejoradas en el piso, con renovación de mobiliario periódica.
- Ayuda con la tramitación de la matrícula en la universidad, con información de las diferentes clases y horarios.
- Servicio de limpieza del piso semanal.
- Servicio de envío de compra a domicilio con pedidos a través de Internet\*
- Descuentos para los mejores locales de fiesta en Valencia
- Descuentos en establecimientos de restauración de la zona
- Organización de viajes con descuentos especiales

En la primera etapa, el negocio estará enfocado a realquilar viviendas, con opción a compra, de modo que, si finalmente se observa que el negocio es rentable, pueda acometerse con más seguridad una futura compra del inmueble para llevar a cabo la actividad empresarial.

La idea es tratar de adquirir los pisos en régimen de alquiler vacíos, para poder posteriormente decorarlos y amueblarlos todos ellos con mobiliario relativamente estandarizado, pero que aporte un valor añadido al servicio, de forma que la percepción que tengan los clientes del mismo sea, además de agradable, profesional, y se considere un servicio profesional y serio. En definitiva, que además de satisfacer plenamente las expectativas del cliente, que éste perciba que está tratando con un profesional, en lugar de con un particular.

La ciudad de Valencia es una ciudad con un eminente atractivo turístico, que atrae cada año a cientos de miles de turistas de alrededor del mundo. Es una ciudad que ofrece numerosos beneficios al visitante, tanto a nivel cultural, de clima y de ocio.

Estos atractivos no pasan desapercibidos por la comunidad universitaria, y esto puede comprobarse si observamos los datos de movilidad estudiantil en nuestras Universidades. Valencia ocupa un puesto de privilegio en cuanto a movilidad de estudiantes a través del programa Erasmus, y esos estudiantes tienen una serie de necesidades que suponen una gran oportunidad empresarial.

A pesar de que el sector del arrendamiento inmobiliario tiene bastante competitividad, creo que hay un nicho más específico sin explotar, y voy a tratar de aprovecharlo. En la actualidad, no se ofrece un servicio específico para Erasmus, y no se discrimina a los potenciales inquilinos por procedencia. Por tanto, creo que es una buena oportunidad de negocio, y voy a estudiar la viabilidad que tendría ponerlo en práctica.

Además, es una idea que requiere una inversión relativamente baja, puesto que la idea inicial es alquilar los inmuebles para realquilarlos, con lo que es un proyecto, a priori realizable.

Finalmente, el negocio ofrece una seguridad relativa, en cuanto a que la forma de pago está de alguna manera “avalada” por la beca Erasmus, o cualquier otra beca. Es un aspecto muy importante a tener en cuenta, y en el contexto económico actual en el que nos encontramos, encontrar un negocio en el que la gestión de cobro pueda tener cierta transparencia y seguridad, es muy alentador.

El gran problema al que se enfrenta todo emprendedor no es otro que el de reunir, no solo las ilusión, el tiempo y el esfuerzo necesarios para emprender la nueva aventura empresarial, sino también los medios humanos y capitales necesarios para poner en marcha toda la idea.

Dando por hecho que ya se cuenta con los primeros requisitos, me voy a centrar en el estudio de cómo se van a reunir los activos y la financiación para llevar a cabo el proyecto de forma exitosa.

En primer lugar, se tratará de reunir el capital suficiente para poder alquilar y preparar algunos pisos. Se pretende negociar préstamos con alguna entidad bancaria, o directamente negociar con ellas el alquiler de pisos, ya que son los bancos los mayores propietarios de inmuebles en la actualidad en España.

Una vez solucionado el alquiler de los inmuebles, habrá que buscar la forma de financiar cómo se va a amueblar el piso de forma que de una imagen profesional y acogedora a la vez.

Posteriormente, se negociará con distintos profesionales, tanto en organización de eventos, como en el sector de la limpieza del hogar, para que se puedan ofrecer servicios ampliados a los usuarios.

Y finalmente, será necesario un gran esfuerzo a nivel publicidad y promoción del negocio, principalmente en las universidades de origen de los estudiantes becados que acudan a la ciudad de Valencia con mayor asiduidad. Todo ello, acompañado de una página web de la empresa que facilite el contacto y el acceso al alquiler de la habitación.

No basta con ofrecer un buen servicio. La visibilidad y accesibilidad son clave en el éxito o fracaso de un negocio como éste, y por tanto, se va a prestar especial atención a este apartado.

Todo esto vendrá detallado en el Plan de Marketing y el Plan Financiero del proyecto.

## 2.3 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es la primera parte de un plan de empresa. Sirve para dar una visión global del proyecto al lector, para que pueda tener una correcta comprensión con una rápida lectura del mismo, sobre el negocio y cómo funcionará. Además, el objetivo del mismo es conseguir captar la atención y el interés del lector por el proyecto entero, y que en consecuencia, continúe leyendo el resto del proyecto.

Es bastante común que el lector de un plan de negocio decida leer únicamente el resumen ejecutivo, para tomar una decisión al respecto sobre si le interesa conocer más sobre el proyecto, o por el contrario, decide que no le interesa el negocio. Por esto, vamos a plasmar en este punto todo lo esencial del proyecto, intentando no edulcorar ni adornar en absoluto el concepto de empresa que queremos emprender.

Home Sweet Home pretende ser una opción que aúne calidad y buenos precios en el sector del alojamiento de universitarios en la ciudad de Valencia. Los clientes podrán disfrutar de una vivienda compartida, gestionada por una empresa privada. Se ofrece un servicio híbrido entre las típicas residencias universitarias y los alquileres de viviendas particulares.



Se tiene la libertad que se puede encontrar en un alquiler de habitación a un particular, pero con todos los servicios que ofrecen las residencias universitarias, además de algún servicio exclusivo como la ayuda en la matriculación universitaria, apoyo en gestiones tales como reserva de vuelos o viajes, o servicios de limpieza y descuentos en los mejores locales de la ciudad todo ello a un precio muy competitivo.

El negocio está pensado que empiece a funcionar para el comienzo del curso universitario 2014-2015, es decir, debe estar listo para la última semana del mes de Agosto del año 2014.

Los socios fundadores y trabajadores de la empresa son cinco personas, amigos y vecinos desde la infancia:

- Álvaro Rodríguez Ferri
- Antonio Casanova Orea
- Arron Amo Travers
- Alex García Bort
- Alejandro Asensio Orero

Los cuatro primeros han cursado parte de sus estudios en el extranjero, mediante el programa de intercambio universitario "ERASMUS," y tienen conocimientos de primera mano acerca de las necesidades que pueden tener los estudiantes cuando viven en una ciudad nueva, así como de todo aquello que es mejorable por las empresas que se dedican a ofrecer el alojamiento a los estudiantes.

Además, Alejandro es licenciado en Administración y Dirección de empresas, y ha realizado prácticas en departamentos de marketing y contabilidad, por lo que su experiencia será de gran utilidad a la hora de llevar las gestiones para poner en funcionamiento la empresa.

Cada uno de ellos va a aportar un piso por reformar al capital social de la empresa, así como 4.000 euros en efectivo para los gastos corrientes iniciales, con los que se hará frente al pago de las tasas e impuestos correspondientes, así como para la puesta a punto de la página web de la empresa.

La empresa no supone una revolución en el sector del alojamiento universitario. Sin embargo, afrontamos el reto de perfeccionar el servicio ya existente, y complementarlo con algunos otros, de forma que la experiencia del consumidor se vea mejorada ostensiblemente sin que ello requiera una innovación excesiva. Además, lo haremos desde la convicción de que esto se puede conseguir además siendo competitivos en precio, puesto que la oferta es para un público generalista.

Además, queremos alejarnos de la imagen que se tiene de los pisos compartidos y de las residencias, en las que la calidad de las instalaciones muchas veces está descuidada, y para ello contaremos con un mobiliario de

calidad y renovado periódicamente. Además, para la puesta a punto de las viviendas, se realizarán reformas estructurales para darles un aspecto profesional y de calidad, a la vez de acogedor.

Como objetivo a medio plazo, nos vamos a centrar en obtener reconocimiento en el sector para poder tener la máxima ocupación posible, y así poder plantearnos futuros objetivos de expansión, tanto en la ciudad de Valencia como en otras ciudades españolas con reconocido atractivo universitario.

El enfoque del negocio es claro: buscamos hacer la vida fácil a nuestros clientes. El estudiante que se desplaza a otra ciudad para cursar sus estudios universitarios busca generalmente 2 cosas:

- Vivir una experiencia gratificante y memorable
- Cursar sus estudios de forma tranquila y sin sobresaltos

En Home Sweet Home no solo nos vamos a centrar en proporcionar todos los medios que sumen en este sentido, sino que también vamos a procurar facilitar la vida al máximo minimizando todo aquello que pudiera afectar negativamente la experiencia de nuestros clientes.

Se llevarán a cabo estrategias y acciones que mejoren la vivencia de los clientes, tales como facilitar las entradas a los locales de moda de la ciudad, organizar viajes a distintos enclaves turísticos cercanos a la ciudad, se facilitará el traslado desde el aeropuerto en coche, se equipará la vivienda con elementos accesorios de forma gratuita, tales como Internet, aire acondicionado, calefacción y servicio de limpieza, entre otras.

Se les evitará pasar por ciertos trámites tediosos y que pueden acabar siendo un quebradero de cabeza para los estudiantes si se hacen de forma irresponsable, como apoyo en la gestión universitaria, tanto en materia de movilidad de expedientes y matriculación en asignaturas, convalidaciones y demás entresijos burocráticos. Se facilitará el acceso al transporte público, tanto con abonos de transporte a precios rebajados, y abono a bicicletas urbanas. Se eliminará también la tan temida por los estudiantes experiencia de hacer la limpieza del hogar.

En definitiva, se procurará hacer lo más gratificante posible la estancia a nuestros clientes, ofreciendo siempre las máximas garantías de calidad y seguridad.

### 3. Análisis de la situación y diagnóstico

#### 3.1 Introducción

Un buen estudio y análisis previo a la puesta en marcha de cualquier proyecto resulta algo de vital importancia, dada la incertidumbre que existe antes de la puesta en marcha del mismo.

También es importante tener en cuenta que nada en absoluto puede garantizar el éxito en la experiencia empresarial, pero sí que podemos minimizar esta incertidumbre, y tener constancia del máximo número de variables posibles, para que el riesgo de fracaso sea el menor posible. Ésta es la función de un buen análisis de la situación de partida y diagnóstico, y por ello está totalmente justificada su elaboración, ya que es una buena forma de medir las posibilidades de éxito futuro del proyecto.

Para la realización de un buen análisis de la situación, debe ser lo más completo posible, incluyendo todos los aspectos del entorno de la empresa, tanto el interno como a nivel externo, ya que existen muchos factores de diferente índole que podrían afectar, de una manera u otra al desempeño de la empresa.

#### 3.2 Análisis del entorno externo

En el entorno externo, se engloban todos los elementos que, a pesar de ser ajenos a la empresa, influyen en su desarrollo y funcionamiento. Además, hay que distinguir dos categorías:

- **El MACROENTORNO o entorno general.**

“Consiste en factores ambientales generales que impactan en mayor o menor grado en casi todas las organizaciones” (Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2010)

Normalmente se trata de factores no controlables por la empresa, aunque lo que suelen estas es reaccionar una vez conocidos estos factores, posicionándose en las posiciones más ventajosas o menos desfavorables de cara al entorno general.

- **El MICROENTORNO o entorno específico.**

Engloba únicamente a algunos factores que afectan a un número reducido de empresas que tienen ciertas características comunes y que desempeñan su actividad dentro de un mismo sector de actividad. Se refiere a los factores más relacionados con la actividad concreta de la empresa.

### 3.2.1 Análisis del Macroentorno

En este apartado se analiza la situación actual del sector servicios y del arrendamiento inmobiliario, así como todos los factores importantes que pueden encontrarse en un análisis PEST que afecten a la evolución de la empresa.

Además existen una serie de factores que tampoco controla la propia empresa pero que aun así pueden afectar su desarrollo, tales como los medios de transporte, las becas de estudios universitarios o los programas de movilidad de estudiantes que tengan las universidades de la zona.

#### 3.2.1.1 Coyuntura del sector servicios

El sector servicios, también conocido como sector terciario, incluye todas las actividades destinadas a satisfacer necesidades de la población, sin llegar a producir bienes materiales en ningún momento.

Este sector emplea a la mayor parte de la población activa española, y es el sector que más aporta al crecimiento económico del país, generando cerca del 70% del PIB, siendo con bastante diferencia el sector con más peso de la economía española.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, ha sido el sector de actividad más importante desde al menos la década de los 70, cuando el sector servicios aportaba 46,3% al PIB total.

En el siguiente gráfico se puede ver como la economía española ha ido apoyándose cada vez más en el sector servicios, alcanzando su punto álgido en el año 2009, con casi el 72% del PIB, y estabilizándose en torno al 69% en la actualidad. También es importante ver cómo el sector de la construcción ha mantenido su representación en el PIB a pesar de la crisis cerca del 11,5% del total.

*Tabla 1: Representación del PIB español por sectores*

Año	Agricultura y pesca	Industria y energía	Construcción	Servicios
1970	11	34	8,8	46,3
1980	7	28,6	7,9	56,5
1990	5,5	25,1	8,8	60,6
2000	4,4	20,9	8,3	66,4
2005	3,1	18,4	11,6	66,8
2009	2,5	15,1	10,7	71,7
2010	2,6	16,1	11,9	69,3
2011	2,7	16,9	11,5	69

Fuente: INE 2013

#### 4.2.1.2 Subsector del turismo

El servicio que ofrece Home Sweet Home se encuentra dentro del sector del alojamiento, siendo el público objetivo turistas que llegan a la ciudad a cursar estudios.

Sin embargo, no van a ser estos los únicos clientes objetivos, puesto que durante la temporada estival, se buscaran clientes que lleguen a Valencia en busca de turismo recreativo y de descanso. Por tanto, la actividad de la empresa se debe dividir según el público objetivo:

- ALOJAMIENTO ACADÉMICO
- ALOJAMIENTO DE DESCANSO

España es un país que se caracteriza por su gran atractivo turístico, siendo una potencia mundial en este sector.

Dentro de España, Valencia es una ciudad con un atractivo turístico notable, registrando unas cifras bastante importantes de turistas cada año. Durante lo que va de año, el número de turistas en la ciudad es muy significativo, con incremento de afluencia en temporada estival, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 2: Número de turistas en Valencia mensuales, según su procedencia

TURISTAS			
2013			
	NACIONALES	EXTRANJEROS	TOTAL
ENERO	57.741	38.858	96.599
FEBRERO	76.394	58.652	135.046
MARZO	101.646	68.907	170.552
ABRIL	77.364	85.307	162.670
MAYO	87.206	89.364	176.570
JUNIO	91.944	83.678	175.621
JULIO	91.526	97.100	188.626
AGOSTO	78.008	108.594	186.602
SEPTIEMBRE	-	-	172.115

Fuente: [www.turisvalencia.es](http://www.turisvalencia.es) 2013

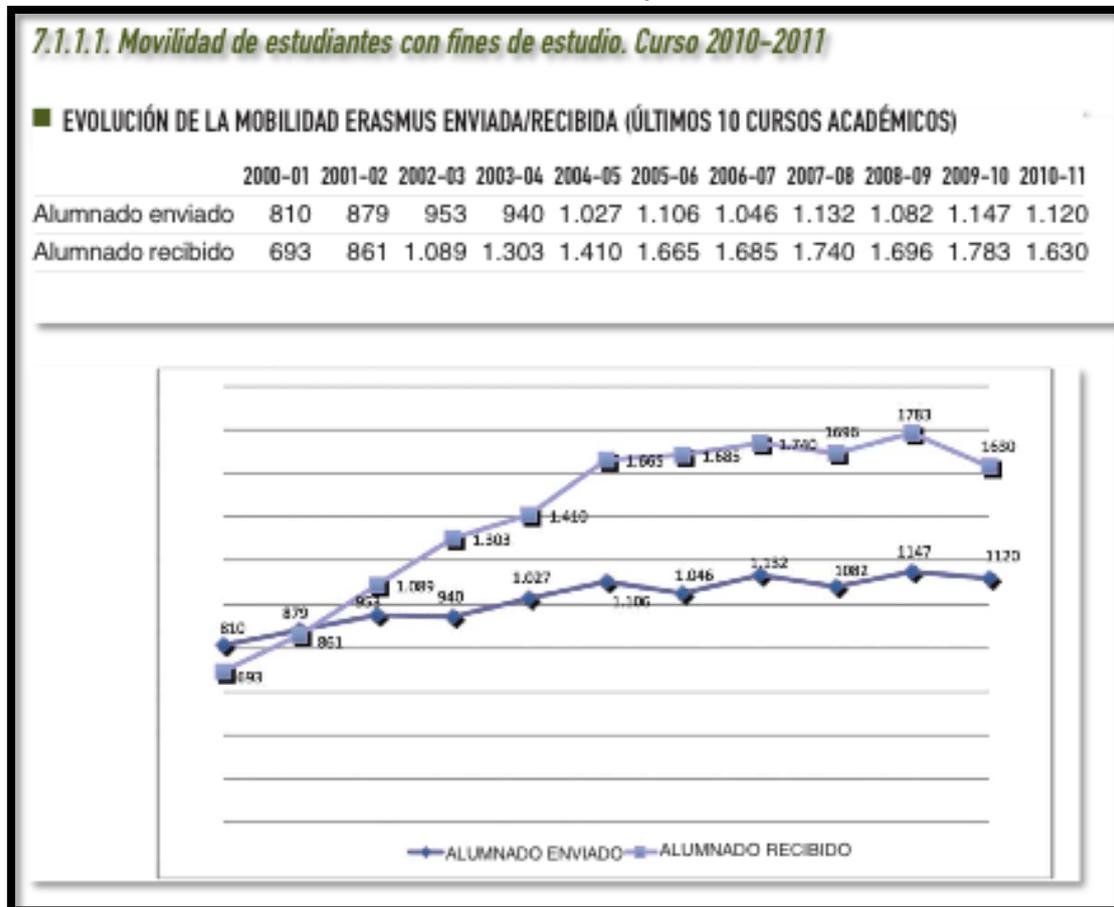
Estos datos refuerzan la teoría del atractivo y proyección que tiene la ciudad en el ámbito internacional, sobresaliendo especialmente el turismo de sol y playa, y con gran peso del turismo extranjero.

Pero no destaca únicamente por el turismo tradicional y recreativo el turismo en Valencia, sino que existe también una parte importante de extranjeros que acuden a la ciudad en calidad de estudiantes. Aunque está claro que en primer lugar prima la calidad de la formación académica a la hora de escoger Valencia como destino académico, estaríamos engañándonos si no afirmásemos que otra parte importante de la decisión tiene que ver con el atractivo de la ciudad en sí.

Si entramos a profundizar un poco en esta afirmación, podemos ver en algunos documentos oficiales, como la memoria del curso académico 2010/2011 de la

Universidad Politécnica de Valencia, que el número de alumnos extranjeros recibidos gracias al programa de intercambio ERASMUS es notable y con tendencia alcista hasta el año 2011, con mayor número de estudiantes recibidos que enviados al programa de intercambio.

Tabla 3: Movilidad de estudiantes con fines de estudio en la UPV



Fuente: Memoria del curso académico 2010-2011 de la Universidad Politécnica de Valencia 2013

En la misma memoria, podemos comprobar que los países que más estudiantes becados aportan a la universidad son Alemania, Francia, Italia y Polonia.

Existen en Valencia varias universidades con una oferta académica interesante y completa, al contar con todas las carreras más importantes y solicitadas por los alumnos, siendo las más representativas y en las que nos vamos a centrar, la Universidad de Valencia, y la Universidad Politécnica de Valencia.

Pero además de una oferta académica interesante, la ciudad ofrece muchos más reclamos turísticos, que se resumen a continuación:

**Sol y playa.** La situación geográfica de la ciudad la sitúan en una posición inmejorable en este sentido. Cuenta con algunas de las mejores y más famosas playas de la península ibérica, además de gozar de veranos cálidos e inviernos suaves, por lo que la temperatura es agradable todo el año. Las playas son de las más limpias y mejor acondicionadas del país, y se cuenta con varias escuelas para practicar deportes náuticos.

*Imagen 1: Playa de la Malvarrosa.*



Fuente: Web [www.lovevalencia.com](http://www.lovevalencia.com) 2013

**Gastronomía.** La Comunidad Valenciana destaca también por sus productos frescos y de gran calidad, lo que se traduce en una cocina rica en sabor y variedad. El acceso al mar asegura buena calidad en todos los productos del mar, y la conocida como *Horta* valenciana puede presumir de cultivar las mejores frutas y verduras del país. En definitiva, Valencia es la ciudad ideal que mezcla todo tipo de productos autóctonos, sanos y de la mejor calidad contando además con productos exclusivos y de reconocido prestigio nacional e internacional, como la horchata, paella, gamba de Denia o el famoso all-i-oli.

*Imagen 2: Paella valenciana*



Fuente: Web [www.artesonado.com](http://www.artesonado.com) 2013

**Eventos y ocio.** Valencia cuenta con una gran variedad de oferta a la hora de pasarlo bien. Existen incontables locales de ocio en la ciudad, desde discotecas, salas de fiesta, cines, centros comerciales, salas de teatro, casinos, complejos y equipos deportivos profesionales, competiciones deportivas como regatas o fórmula 1, circuito de motos en Cheste, además de gran variedad de fiestas tradicionales como la Tomatina, fallas y encierros entre otros. Además, la ciudad en si es un perfecto lugar en el que perderse para disfrutar de un paseo y de la arquitectura y la gente de la ciudad, durante cualquier época del año.

Las actividades al aire libre son un gran activo de la ciudad, puesto que el buen tiempo del que goza Valencia favorece la proliferación de terrazas y conciertos durante gran parte del año, ya que las temperaturas son generalmente suaves, y como única amenaza a este tipo de actividades se presenta la lluvia en los meses de invierno, y ocasionalmente, los últimos de otoño.

Por tanto, el hecho de que la ciudad tenga tanto éxito y tantos atractivos para con el turismo, la idea de abrir un negocio dirigido a satisfacer las necesidades de un grupo importante de clientes de este sector nos parece, a priori, una idea acertada y potencialmente muy rentable.

### 3.2.1.3 EL FACTOR ERASMUS

El programa de intercambio universitario ERASMUS ha provocado un flujo entre ciudades europeas de estudiantes realmente importante. La ciudad de Valencia es una de las ciudades que más estudiantes recibe cada año de este programa, tanto la Universidad de Valencia como la Politécnica de Valencia.

Por norma general, la renta de los estudiantes europeos suele ser mayor que la de los españoles, por lo que son clientes potenciales muy interesantes. Además, estos alumnos vienen subvencionados con becas europeas, lo que se traduce en una gran garantía de cobro, y convierte a este grupo de estudiantes en el grupo más atractivo por su no morosidad.

Valencia como destino turístico es una de las ciudades más deseadas por los estudiantes europeos, como demuestran las memorias de ambas universidades, en las que se calcula que cerca de 1.700 alumnos extranjeros eligieron la Universidad Politécnica de Valencia para estudiar durante los años comprendidos entre el 2004 y el 2011, como puede comprobarse en la siguiente tabla:

Tabla 4: Evolución de la movilidad ERASMUS enviada/recibida en la UPV

EVOLUCIÓN DE LA MOBILIDAD ERASMUS ENVIADA/RECIBIDA (ÚLTIMOS 10 CURSOS ACADÉMICOS)											
	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Alumnado enviado	810	879	953	940	1.027	1.106	1.046	1.132	1.082	1.147	1.120
Alumnado recibido	693	861	1.089	1.303	1.410	1.665	1.685	1.740	1.696	1.783	1.630

Fuente: Memoria del curso académico 2010-2011 (UPV)

El atractivo para un turismo joven de la ciudad supone una garantía de demanda para nuestro servicio durante casi todo el curso académico, ya que además los estudiantes extranjeros son más propensos a buscar con antelación el alojamiento por Internet, y son proclives a viajar a su destino con todo ello cerrado y aclarado, por lo que también aquí podremos encontrar fantásticas oportunidades de vender nuestro servicio como un producto de calidad y diferenciado del resto a un público con más

medios que los nacionales, y que además ofrecen la seguridad que supone estar becados con las ayudas europeas de movilidad universitaria, evitando así posibles impagos o retrasos en el pago.

### **3.2.1.4 Análisis PEST**

#### **Factores Políticos**

El programa Erasmus, que trae a la ciudad de Valencia cerca de 3.300 alumnos cada curso, es muy importante para el éxito del proyecto, puesto que todos estos alumnos extranjeros tendrán la necesidad de vivir en algún lugar en la ciudad, y Home Sweet Home se va a establecer como una opción de calidad contrastada, bien situada y con toda la atención y apoyo que puedan necesitar estos estudiantes, ofreciendo además servicios complementarios que nos diferencien de la competencia.

Recortes en educación. En la actualidad, las medidas de recorte en el gasto social del gobierno de España se han focalizado especialmente en el sector de la sanidad y la educación. La disminución en las ayudas a los estudiantes nacionales por parte del gobierno puede incidir de forma muy negativa en la demanda de alojamiento en Valencia para estudiantes, ya que el poder adquisitivo de las familias se vería reducido de forma significativa también, y todo ello nos forzaría a una reducción de márgenes de beneficio que harían peligrar la viabilidad del proyecto.

Se están estudiando la posibilidad de aprobar leyes que penalicen las viviendas vacías y que favorezcan el alquiler o la compra de viviendas. Estas medidas tendrían un efecto doble en la empresa. Por un lado, la proliferación de más viviendas en régimen de alquiler particular podría provocar la entrada de Home Sweet Home en una guerra de precios nada recomendable para una empresa de nueva creación. Por otro lado, sin embargo, facilitaría a medio plazo la posibilidad de expansión del negocio si se lograra acceder a alquileres con derecho a compra de terceras viviendas.

El realquiler es legal siempre y cuando así se estipule en el primer contrato de arrendamiento, por lo que sería una opción muy interesante y a tener en cuenta siempre y cuando los primeros años se considerase que el negocio va bien y que existe demanda de alojamiento sin cubrir, y que la aceptación del público de nuestra empresa es el deseado inicialmente.

#### **Factores Económicos**

La bajada notable de los ingresos familiares en España debido a la situación de crisis económica global provoca que las familias tengan menos recursos para gastar en cosas no esenciales, y ello ha llevado a que muchos alumnos estén encontrando dificultades incluso a la hora de formalizar el pago de sus matriculas universitarias. Esto colocaría en una situación delicada a nuestra empresa, puesto que por un lado se haría difícil encontrar estudiantes dispuestos a contratar un alojamiento en la ciudad, optando quizás por abonos anuales de transporte, o dirigiéndose a ofertas de bajo coste como puedan ser los alquileres particulares de peor calidad.

Además, el acceso al mercado laboral al finalizar los estudios en España es cada vez más complicado, y la opción de emigrar en busca de un futuro mejor es cada vez más común. En este sentido, los datos indican que la emigración entre los estudiantes es cada vez más popular, y esta fuga de cerebros puede afectar de forma negativa al negocio, puesto que es probable que durante los años durante los cuales se cursan los estudios, los jóvenes decidan estar ahorrando para poder costearse una oportunidad de encontrar trabajo en el extranjero.

### **Factores Sociales**

En España, los jóvenes cada vez dejan el hogar familiar mas tarde para independizarse. En España, la media de edad para independizarse ronda la treintena de años, mientras que en muchos países europeos, como en el Reino Unido, la edad media ronda la veintena, es decir, casi diez años de diferencia. Home Sweet Home ofrece una oportunidad para probar la experiencia de vivir independizado, suavizando el impacto que realmente tendría la total independencia, ya que el servicio que ofrecemos incluye una serie de servicios que facilitan la vida a nuestros clientes, como puede ser el servicio de limpieza del hogar. De este modo, ofrecemos un servicio que puede ser visto por los padres como una oportunidad para que sus hijos comprueben lo que se siente una vez independizados, o también puede verse por los propios hijos como una opción para vivir independientes, sin tener que preocuparse apenas por nada de lo que para ellos supondría realmente una labor tediosa.

Por otro lado, en España cada vez estamos viendo mas desahucios, y seguramente la vida en régimen de alquiler, compartiendo un piso con mas personas podría ser bien recibida por algún sector de la población, viendo en este servicio una salida más barata en comparación con una hipoteca, y con una serie de servicios que facilitarían la vida y que de otra forma no tendrían en su propia casa, además de que no supondría ningún tipo de atadura a una ciudad, lo cual seguramente es un factor a tener en cuenta, debido a la dificultad de conseguir un empleo. De este modo, si se consiguiese un empleo en otra ciudad, no habría mayores reparos en abandonar la vivienda en Home Sweet Home, al estar residiendo en régimen de alquiler.

### **Factores tecnológicos**

En un mundo cada vez más tecnológico, la contratación de servicios se lleva a cabo cada vez más, a través de dispositivos digitales, tales como ordenadores, tabletas, o incluso desde el smartphone.

En Home Sweet Home sabemos la importancia que tiene la visibilidad en la web, y por tanto, se ha realizado una fuerte inversión en el desarrollo tecnológico de una página web de la empresa interactiva, desde la cual se pueda reservar a tiempo real nuestros servicios las 24 horas del día, y de forma rápida, sencilla y segura.

Además, las viviendas ofertadas contarán con instalación de Internet de alta velocidad gratuita para los clientes, así como con un ordenador en cada habitación.

### 3.2.2 Análisis del Microentorno

Una vez ya hemos analizado el macroentorno, pasamos a analizar todos aquellos factores más cercanos a la empresa, que pueden afectar al rendimiento de la misma si no son estudiados cuidadosamente y tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Para ello, vamos a utilizar dos tipos de análisis de la situación del entorno competitivo de la empresa:

#### 3.2.2.1 Las 5 fuerzas de PORTER

Este análisis nos permite identificar los principales escollos que debe tratar de evitar el producto o servicio que ofrecen las empresas una vez entran en un mercado a competir, y son los siguientes:

- **Amenazas de entrada**

Estudia la amenaza que supondría la entrada de nuevos competidores al mercado, así como las barreras de entrada en el mismo.

Home Sweet Home está en un mercado en el que pueden existir economías de escala, ya que cuanto mayor es el número de inmuebles y habitaciones disponibles, más sencillo resulta obtener beneficios. Esto se debe a que el resultado global depende del número de habitaciones ocupadas, y por tanto, cuantas más habitaciones estén ocupadas, se podrá compensar aquellas que no lo estén, y por tanto, cubrir gastos con mayor facilidad e incluso incurrir en beneficios con un menor porcentaje de ocupación.

Sin embargo, en un principio no se va a poder contar con un número de inmuebles y habitaciones altos, y por tanto, el margen de actuación y maniobra de la empresa se verá muy reducida en comparación a lo que pueda conseguir a medio/largo plazo.

Por tanto, se puede concluir que la empresa no cuenta con la ventaja de poder actuar con economías de escala, y probablemente se tenga que enfrentar a empresas que puedan contar con esta ventaja a su favor.

En cuanto a una posible amenaza de entrada debida a economías de ámbito, se puede decir que por el tipo de negocio, es difícil encontrarlas. La idea de la empresa es que en un futuro se amplíe la gama de servicios y se establezcan negocios complementarios, tales como una agencia de viajes y organización de eventos, una academia de idiomas e incluso una autoescuela, creando así un grupo con negocios más diversificados, dotando de una fortaleza mayor al negocio.

Sin embargo, en un inicio, aunque parece que no vamos a poder contar con una economía de ámbito clara, sí que es verdad que vamos a ofrecer más de un tipo de servicio con el mismo producto, y esto es algo de lo que deberá aprovecharse la empresa frente a algunos de sus competidores más peligrosos como pueden ser las residencias.

En este caso, estamos hablando de la posibilidad de, no sólo ofrecer las habitaciones o los pisos a estudiantes universitarios, sino que también se puede ofrecer a trabajadores o familias que quieran utilizar nuestros inmuebles para pasar sus vacaciones o vivir directamente en ellos. Además, se cuenta con la posibilidad de poder ocupar los inmuebles durante los meses de verano, que son los meses durante los que las universidades cierran por vacaciones, con familias que deseen pasar sus vacaciones en la ciudad de Valencia, que pasa por ser una de las ciudades con más demanda turística durante los meses de verano.

En definitiva, sí que podríamos encontrar economía de escala en nuestro negocio al poder ofrecer varios tipos de servicios (alojamiento durante el curso escolar y alojamiento durante las vacaciones) a diferentes tipos de cliente, con un mismo medio o producto, como serían nuestros inmuebles.

Otra de las amenazas de entrada a las que se enfrenta cualquier empresa que quiera establecerse en este sector, es el requerimiento de capital inicial necesario para poner en marcha el negocio.

En este caso, hay un requerimiento de capital relativamente elevado, debido al alto coste de obtención de los activos iniciales, los inmuebles. Para poder crear un volumen de negocio razonablemente interesante, es necesario obtener al menos 4 ó 5 inmuebles, para poder contar con un número total de al menos 15 habitaciones para alquilar. Por tanto, el capital inicial necesario es equivalente al coste necesario para obtener y adecuar los inmuebles para su uso comercial. Por ello, depende bastante del precio de la vivienda, que en la actualidad es muy volátil, pero que por fortuna, está en clara tendencia descendente, y en consecuencia, creo que es un gran momento para tratar de penetrar en el mercado.

Además, existen ciertas oportunidades muy interesantes que pueden facilitar de forma ostensible el acceso al mercado, como pueda ser el alquiler con derecho a compra, que reduciría enormemente el capital inicial necesario, y disminuiría el riesgo económico en caso de que el negocio no prosperase a corto plazo.

En definitiva, el capital inicial necesario es muy alto, rondando cerca del millón de euros, pero por la especial situación del mercado inmobiliario actual, puede que no sea tanto en el momento puntual actual, y pudiésemos penetrar en el mercado por una cantidad próxima a los trescientos mil euros, aunque podría ser que en el momento inicial, se lograra comenzar la andadura por una cantidad incluso menor, si se consigue negociar un alquiler con derecho a compra en lugar de una compra desde el momento inicial.

En cuanto a los costes de cambio, en este sector son totalmente inexistentes. Si bien es cierto que algunas residencias ofrecen algún descuento en sucesivas reservas por contratar con ellas la vivienda varios años seguidos, al cliente no le supone ningún coste monetario cambiar de proveedor, y por tanto, nada les impide poder contratar con otra empresa la vivienda donde residir.

Otra amenaza de entrada a la que se pueden enfrentar las empresas que estén pensando en penetrar en este mercado es la curva de experiencia. Es un mercado donde se aprecia bastante poco el efecto que puede producir, puesto que el servicio ofrecido no tiene por qué ser mejor cuanto más experiencia se acumule, aunque sí que

puede haber una ligera ventaja a medida que se vayan estableciendo convenios con empresas complementarias, como puedan ser acuerdos con empresas de limpieza, descuentos en locales, o incluso cierto prestigio de marca que de confianza al consumidor de cara al desembolso, importante, de dinero que supone el alquiler de vivienda.

El canal de distribución es un factor que complica bastante el acceso al mercado, ya que resulta complicado para una empresa como pueda ser la nuestra competir en cuanto a visibilidad y accesibilidad con empresas mucho más grandes y prestigiosas como puedan ser los colegios mayores o residencias, que tienen mucha mayor visibilidad para los clientes debido a su mayor tamaño y años de experiencia en comparación con nuevas empresas. Sin embargo, también hay que ser conscientes que los principales canales de distribución de nuestro servicio son tanto internet como las propias universidades y redes sociales, y en cualquier caso, no son canales que pueda monopolizar ningún competidor. Por tanto, los canales de distribución son iguales para todos los competidores, y será el que mayor inversión realice el que mejor se posicione en ellos. En este sentido, estamos convencidos que una fuerte inversión en posicionamiento web podría darnos la visibilidad que buscamos, puesto que consideramos que ninguna empresa de la competencia es claramente puntera en este sentido.

Finalmente, el aprovisionamiento de *materias primas* tiene la importancia que le quiera dar la empresa. No supone una barrera de entrada, pues los materiales empleados para ofrecer el servicio pueden variar enormemente. Además, la calidad de la mano de obra empleada no tiene por qué ser especialmente cualificada, y no supone un factor diferencial a priori, en cuanto a la calidad del servicio. Sin embargo, la percepción que pueda tener el cliente sí que puede variar en función de materia prima empleada, pero no es una barrera de entrada como tal, sino un factor clave o diferencial a la hora de que el cliente se decida por una u otra opción.

- **Poder de negociación de los clientes**

Indica la importancia del papel representado por el cliente en la negociación a la hora de adquirir el servicio. Existen muchos factores que pueden dar más o menos poder de negociación a los clientes, entre los que destacan:

**a. La fragmentación del sector.** Cuanto más fragmentado esté el sector, es decir, cuantas más alternativas tenga el cliente para elegir donde adquirir el servicio, mayor será el poder del cliente a la hora de exigir al servicio, puesto que tendrá donde buscar alternativas en caso de no poder satisfacer la mayoría de sus necesidades.

En el caso del sector del alojamiento estudiantil, existe una oferta bastante amplia, con competidores de toda clase, desde residencias universitarias hasta particulares que alquilan pisos a estudiantes. El poder de negociación de los clientes es, por tanto, elevado, y por ello vamos a enfocar nuestro servicio plenamente a satisfacer de la mejor manera posible sus necesidades.

**b. Concentración de volumen de negocio.** Este factor hace referencia a aquellos clientes que, por contratar más cantidad de servicio, suponen una parte importante de la facturación de la empresa, y por tanto, pudieran tener una importancia y relevancia importante a la hora de negociar y fijar condiciones de contratación.

En el caso de Home Sweet Home, no existen clientes con grandes volúmenes de contratación, puesto que trabajamos con habitaciones sueltas, y por tanto, cada cliente únicamente tratará de contratar una para sí mismos, y no condicionan en absoluto la negociación de las condiciones en este sentido.

**c. La estandarización del producto.** El servicio que ofrecemos queremos que sea lo más estándar posible, y ello hace que el margen de personalización para el cliente sea casi inexistente, y que no tengan la posibilidad de exigir más que otros clientes, reduciendo así su poder de negociación en este sentido.

**d. Los costes de cambio.** Para el cliente no existe ningún coste al decidirse por una u otra opción al comienzo de cada curso académico. Sin embargo, una vez formalizado el contrato de arrendamiento, si que se ven comprometidos ante una cancelación, incurriendo, en un coste de cambio si deciden rescindir unilateralmente el contrato de alquiler.

**e. Las rentabilidades de los consumidores.** En función del tipo de servicio, pueden existir consumidores del mismo con distintos perfiles, teniendo mayor poder de negociación aquellos que generen una mayor rentabilidad para la empresa.

Por un lado, tenemos a los clientes que estén matriculados en alguna carrera universitaria, que serán los que ocupen el inmueble durante 10 u 11 meses al año, y representarán una rentabilidad media/alta.

Sin embargo, existe también otro perfil de cliente que es el turista de verano, siendo éste un tipo de cliente con una rentabilidad ligeramente más elevada a priori, puesto que se cotiza más el alojamiento en una ciudad como Valencia durante las vacaciones estivales, aunque esto se decidirá tras el primer año, cuando se tengan registros de demanda y precios.

**f. El nivel de información del cliente.** En nuestro caso, el cliente sabe qué es lo que necesita, y lo que puede exigir, por lo que su nivel de información es alto, y esto le otorga una posición negociadora ventajosa.

**g. La importancia del producto para la calidad de vida del cliente.** El cliente universitario es un cliente poco exigente, y por tanto no va a valorar en exceso una mayor calidad del servicio frente a los competidores, si ello conlleva un mayor precio del mismo, por lo que esto les posiciona en un lugar ventajoso a la hora de negociar las condiciones del servicio.

Sin embargo, los clientes estivales sí que valorarán más las calidades de las instalaciones y los servicios ofrecidos, por lo que con ellos sí que podríamos gozar de una posición negociadora más fuerte.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores con los que vamos a tratar son los dueños de los inmuebles, las empresas de reformas, y los mayoristas de muebles y electrodomésticos.

Actualmente, debido a la situación de crisis en la que está inmerso el país, resulta ser una grandísima oportunidad para acometer todos los gastos de forma ventajosa para nosotros, puesto que existe una oferta amplia, pero la demanda es cada día más baja, por lo que sitúa a empresas y consumidores en posiciones muy ventajosas frente a los proveedores.

- **Amenaza de productos sustitutos**

El cliente siempre va a comparar el servicio o producto ofertado con los de la competencia, con el fin de poder optar por el que mejor satisfaga sus necesidades.

En cuanto a la relación de precio entre nuestro servicio y las alternativas, vamos a posicionarnos en una posición intermedia entre el arrendamiento de los particulares, y las residencias de estudiantes. Esto va a suponer un riesgo que se debe tener en cuenta, puesto que en los periodos de crisis, los grupos de consumidores suelen polarizarse hacia los extremos, y por tanto, posicionarse como una opción intermedia puede ser peligroso de cara al futuro de la empresa. Sin embargo, durante el primer año se pretende ofrecer el servicio a precios muy atractivos para el mercado, con el fin de atraer y dar a conocer el alojamiento en su primer año de vida.

Por otro lado, si se compara la relación entre la calidad y el rendimiento entre los servicios alternativos y el nuestro, trataremos de situarnos a la cabeza del sector, puesto que queremos optimizar nuestros recursos para ofrecer un servicio de una calidad alta, con unos precios bajos, lo más reducidos posible que nos permita únicamente sobrevivir y cubrir costes. El momento de generar beneficios quedará para más adelante, puesto que se juntan en un mismo periodo, la nueva creación de la empresa, que es además cuando mayores gastos se generan, con un periodo de crisis económica pronunciada, por lo que optaremos por trazar líneas de actuación que generen beneficios en otra vertiente, pero en ningún caso monetarios.

Otro factor a tener en cuenta es la propensión del cliente hacia el producto sustitutivo. Sin embargo, el concepto de negocio que proponemos es original, y no podemos evaluar la respuesta de los consumidores ante nuestra oferta. Lo que si podemos predecir es que, debido a la gran cantidad de estudiantes no residentes que cursan sus estudios en la ciudad de Valencia, la probabilidad de conseguir una alta o plena ocupación, al menos en las primeras etapas de vida del servicio, son moderadamente optimistas.

- **Grado de rivalidad**

El número de competidores es alto, ya que se pueden encontrar numerosas residencias de estudiantes, y además, existiendo numerosos particulares arrendando segundas viviendas por su cuenta, pero no de forma profesional. Sin embargo, y a

pesar del alto número de competidores, el mercado es tan grande que con casi toda probabilidad, existirá cuota de mercado suficiente para todos.

Podría aparecer el riesgo de que comenzara una guerra de precios en caso de entrada al mercado de una nueva empresa como amenaza a las ya establecidas, sin embargo, es poco probable que esto ocurra. Se debe principalmente al hecho de que la envergadura de nuestra empresa no es una amenaza real para las empresas que operan en el mercado, y por tanto, es muy probable que logremos hacernos con un hueco en un mercado de enormes dimensiones.

En cuanto a la diversidad de los competidores, se distinguen dos grandes grupos de oferta, las residencias de estudiantes y el arrendamiento de particulares. Nosotros introduciremos una tercera opción que ampliará el abanico de la oferta.

El sector no es probable que tenga un crecimiento importante en los próximos años, puesto que los consumidores son los estudiantes universitarios, y la población universitaria en Valencia tiene visos de permanecer más o menos constante a corto y medio plazo. Sin embargo, debido a la crisis económica en la que está inmersa el país, existe la posibilidad de que, cada vez más particulares, opten por la opción de alquilar sus viviendas a estudiantes, aunque en sí, no supone una gran amenaza para el futuro de la empresa, puesto que aunque compitan en el mismo mercado, la oferta de cada uno es diferente, y además, parece que el mercado es lo suficientemente grande como para que coexistan todas las opciones.

Por otro lado, los costes fijos son una partida importante de la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa, ya que el arrendamiento, reforma y/o compra de los inmuebles donde se llevará a cabo la actividad empresarial, van a suponer un gran desembolso, y a su vez, un gran coste para la empresa, y por tanto, será necesaria un alto grado de ocupación en los inmuebles para poder acometer el pago de dichos costes. Por supuesto, de cuantos más inmuebles se dispongan para llevar a cabo la actividad, más sencillo resultará lograr el pago de los costes fijos con un menor grado de ocupación, pero en un principio, debido al alto requerimiento de capital que supone la adquisición de cada inmueble, se contará con un número de inmuebles más reducido, el primer ejercicio únicamente los 5 que aportan los socios, y por tanto, el grado de ocupación deberá ser alto para que no nos encontremos con problemas en el flujo de caja.

Finalmente, también es importante reseñar que debido al gran desembolso que supone la adquisición de los inmuebles, en el sector aparece una gran barrera de salida, ya que sería requisito importante para no finalizar con pérdidas la actividad empresarial, la venta de los inmuebles para poder recuperar la inversión. Y eso, en la situación actual en la que se encuentra el mercado inmobiliario español, se presupone una tarea realmente complicada.

### **Análisis de los grupos estratégicos**

El servicio que se va a ofrecer estará enfocado principalmente a los estudiantes universitarios que busquen alojamiento en la ciudad de Valencia. La ciudad posee numerosos centros universitarios, y por ello, hay una enorme cantidad de estudiantes que potencialmente, puedan interesarse en contratar nuestros servicios.

Si bien es cierto que la intención es poder darles un uso alternativo en el periodo estival, cuando los estudiantes disfruten de sus vacaciones, lo cierto es que las estrategias de marketing van a centrarse casi por completo en potenciar la faceta residencial universitaria, puesto que copará más del 90% de la facturación total de la empresa, y al ser nuevos en el sector, pensamos que lo sensato es centrar todos los esfuerzos en el mismo sentido, ya que la diversificación de los mismos podría resultar contraproducente de momento.

### **Competencia de Home Sweet Home**

Ciertamente, existen varias empresas competidoras, que además están relativamente cercanas geográficamente a la ubicación donde hemos decidido establecernos.

El listado de residencias que ofrecen un servicio parecido, es el siguiente:

- Residencia Galileo Galilei
- Residencia Damiá Bonet (RESA)
- Residencia San José
- Residencia Ausias March
- Residencia Lluís Vives
- Residencia mediterráneo
- Residencia Reuniver
- Residencia Los Centelles
- Residencia Los palacios
- Residencia San Francisco Javier
- Residencia Albalat
- Residencia La Asunción de Nuestra Señora

En un segundo plano, podríamos entrar a valorar como competencia también los pisos de alquiler para estudiantes que ofrecen los particulares que no incluyen ningún tipo de servicio.

Cuando ya tenemos claro con qué empresas estamos compitiendo en el mercado, debemos pasar a estudiarlos.

Podemos encontrar mucha información en Internet, bien sea la ofrecida por las propias empresas e sus páginas webs oficiales, o de opiniones de usuarios en páginas destinadas a este fin.

Otra forma de conseguir información es directamente de usuarios de estas residencias. Para ello, se debería de hacer un estudio de campo, mucho mas directo y laborioso, aunque también hay que tener en cuenta que en función de si se recompensa de algún modo la información, esta podría estar condicionada, por lo que es menos útil esta información.

### 3.2.3 Análisis de Amenazas y Oportunidades

Este análisis se centra en las oportunidades que el entorno puede ofrecer a la empresa y que esta debe intentar aprovechar, y de las amenazas a las que se puede enfrentar y que debe evitar a toda costa la misma. Las fortalezas y debilidades inherentes a la empresa, que completarían este análisis, se estudiarán en el análisis interno de la empresa.

#### AMENAZAS

**1. La crisis económica promueve la aparición de competidores particulares.**

Muchas familias están encontrando problemas para llegar a fin de mes, y cada vez más, recurren al alquiler de viviendas como medio para generar ingresos. Al hacerlo de forma particular, no se enfrentan a impuestos y otro tipo de costes a los que nosotros sí que lo haremos, y por tanto, podrían suponer una competencia dura en cuanto a precio ofertado.

**2. El consumo en España baja de forma alarmante desde el año 2009**

El consumo en el país ha descendido desde el año 2009 debido a la crisis que asola a la sociedad y los recortes que el gobierno viene adoptando para reducir el déficit presupuestario. Además, a todo esto se suman políticas de recortes salariales en la mayoría de sectores del país, reduciendo así el presupuesto familiar destinado a todo aquello considerado accesorio y que no sea de primera necesidad.

**3. Aumento de las tasas universitarias**

Las tasas a pagar para matricularse en los estudios universitarios han aumentado de forma ostensible durante el último curso, debido especialmente a los duros recortes en educación que ha llevado a cabo el gobierno. Esto supone una importante amenaza ya que muchos estudiantes subsistían gracias a becas y ayudas estatales, y en la actualidad ven amenazado su futuro universitario.

#### OPORTUNIDADES

**1. Descenso del precio de la vivienda.**

El precio de los inmuebles en España está sufriendo uno de los mayores descensos en su historia. Si el negocio da señales de que es un éxito y que puede asentarse como un proyecto sólido y rentable a largo plazo, nos encontraríamos con cierta facilidad a la hora de ampliar el número de inmuebles disponibles, o incluso de exportar la idea a otras ciudades españolas.

## **2. Valencia como destino internacional para estudiantes**

Valencia es una ciudad que tiene un grandísimo atractivo para los estudiantes de todo el mundo. Esto garantiza la afluencia de clientes a la ciudad, y facilita la captación de los mismos al incrementar el público objetivo. Además, hace que la visibilidad de la empresa en la red sea mayor.

## **3. Valencia como destino turístico**

La ciudad de Valencia es un destino turístico muy atractivo, ya que reúne muchas cualidades como ciudad turística. Tiene buen clima, playas de reconocido prestigio, una buena cultura gastronómica y además tiene numerosos atractivos históricos y arquitectónicos.

## **4. Negocio de fácil expansión**

Debido a que el negocio está diseñado para responder a necesidades de alojamiento, y que el servicio se presta bajo pedido, es relativamente sencillo prever si la capacidad productiva es suficiente, y si sería rentable un aumento de las plazas en un futuro, en función del número de peticiones que se reciban cada ejercicio.

Ello, unido a la posibilidad de adquirir viviendas en régimen de alquiler con derecho a compra posiciona a la empresa en una posición de fácil expansión si así se optara a medio o largo plazo, algo que las residencias tienen más complicado por el gran tamaño que ya tienen de por sí, además de por la dificultad que entraña crear más habitaciones en el mismo edificio, o adquirir y adecuar un sitio lo suficientemente grande como para generar un número considerable de nuevas habitaciones. En cuanto al alquiler de particulares, debido a que no es una actividad profesional, no tienen intenciones de expansión, y no son amenazas reales en la actualidad.

### **3.3 Análisis interno**

En este apartado se enumeran y evalúan los distintos recursos con los que cuenta la empresa. Así, se puede obtener una idea más clara de todo aquello que la empresa debe aprovechar y sacar partido, así como de las facetas más débiles con las que cuenta, y de este modo tratar de reforzarse en ello para evitar que afecten negativamente al rendimiento global de la empresa.

Para conseguir una visión correcta del estado interno de la empresa, se suelen utilizar dos análisis que se complementan muy bien entre sí, como son:

- La Cadena de Valor de Porter
- Análisis DAFO (Fortalezas y Debilidades)

Pero antes, se deben conocer los datos generales de la empresa.

### 3.3.1 Datos generales de la empresa

Los datos principales de la empresa se exponen son aquellos que definen de una forma sencilla y objetiva a una empresa, y en nuestro caso, son los que se exponen a continuación:

#### OBJETO DE LA EMPRESA

Servicio de alojamiento a estudiantes

#### DATOS DE LA EMPRESA

- **Nombre de la empresa:** Home Sweet Home
- **N.I.F:** B-4625489T
- **Población:** Valencia
- **Domicilio:** Calle Serpis, nº 8bajo.
- **Código postal:** 46022
- **Teléfono:** (+0034) 96 1001100
- **E-Mail:** info@homesweethome.com
- **Web:**www.sweethome.com
- **Tamaño:** Micropyme
- **Número de trabajadores:** 5
- **CNAE:** 5590, Otros alojamientos
- 

*Imagen 3: Fachada del bajo de las oficinas de la empresa*



*Fuente: Google Maps 2013*

#### Forma legal y condiciones

La empresa se funda con la forma de Sociedad Limitada, aportando cada uno de los socios una parte en líquido y la mayor parte, en activos materiales.

## Trabajadores de la empresa y funciones

A pesar de que todos los socios aportarán activos a la empresa, hay que señalar que tan solo dos de ellos trabajarán a jornada completa en ella, otros dos lo harán a media jornada, mientras que el socio restante aportará trabajo durante las horas ociosas que les resten después de su jornada laboral habitual, de forma altruista y desinteresada. Además, se contratará a una persona de forma indefinida encargada de las tareas de limpieza en las viviendas.

**Álvaro Rodríguez Ferri:** Es un socio fundador de la empresa, pero tiene trabajo de funcionario en el sector sanitario y por tanto no es un trabajador asalariado de la empresa. Su dedicación a la empresa es mínima, ya que no dispone de tiempo ni conocimientos útiles de cara a la actividad de la empresa. Ocasionalmente acude a las oficinas para ayudar durante los periodos en los que el trabajo sea más intenso. Tiene un 20% de las participaciones de la empresa, y tiene derecho a voto en la junta general.

**Arron Amo Travers:** Es socio fundador de la empresa, y se dedica al sector del turismo y la organización de eventos. Tiene contactos con muchos empresarios valencianos, incluyendo los dueños de varios locales de moda de la ciudad, y algunas agencias de viajes. Su función en la empresa consiste en conseguir acuerdos de colaboración con todos ellos con el fin de que nuestros clientes tengan acceso, en las mejores condiciones, a locales, viajes y promociones de la ciudad. Será, junto a Alex García Bort, el encargado de llevar a cabo las estrategias de marketing de la empresa. Su dedicación será de media jornada, y cuenta con un 20% de las participaciones de la empresa, contando además con derecho a voto en la junta general.

**Alex García Bort:** Socio fundador de la empresa, es además licenciado en Administración y Dirección de Empresas, y ha estado trabajando en el departamento de Comunicación y Marketing del Valencia CF. En la actualidad se encuentra desempleado y decidido a emprender un negocio por cuenta propia. Se encargará de gestionar el departamento de marketing, trabajando junto con Arron Amo Travers. Estará contratado a tiempo completo, y cuenta además con un 20% de las participaciones de la empresa, contando además con derecho a voto en la junta general.

**Cristina Barranco Maiques:** Licenciada en Psicología, tiene un máster en recursos humanos y ha completado varios cursos de relaciones públicas. Es habitual en charlas universitarias, por lo que guarda buenas relaciones con el personal universitario, lo cual le facilita el acceso a la información en varias facultades valencianas. Trabajarán a media jornada en la empresa. Su trabajo consistirá en la recepción y acomodo de los estudiantes a su llegada a la ciudad, además de ayudarles con los trámites universitarios. Además, será la encargada de resolver incidencias en las viviendas cuando se requiera.

Es socia fundadora de la empresa, y cuenta como todos los socios con un 20% de las participaciones de la empresa, y cuenta con derecho a voto en la junta general.

**Alejandro Asensio Orero:** Licenciado en Administración y Dirección de empresas, es también socio fundador de Home Sweet Home. Tiene algo de experiencia al haber trabajado en el departamento de contabilidad y finanzas en una empresa valenciana durante los últimos dos años. Trabajarà a jornada completa llevando a cabo labores de contabilidad general, gestión de contratos y atención telefónica. Tiene el 20% de las participaciones de la empresa, y cuenta con derecho a voto en la junta general.

**Yolanda Güedes Sánchez:** Profesional del servicio doméstico, tendrá un contrato por horas, y trabajará cada día de la semana durante tres horas realizando tareas de limpieza del hogar en cada una de las cinco viviendas de la empresa.

### 3.3.1. La cadena de valor de Porter

En toda empresa se pueden diferenciar de forma muy clara un mínimo de dos categorías de procesos o actividades.

Imagen 4: La Cadena de Valor de Porter



Fuente: [www.luisarimany.com](http://www.luisarimany.com) 2009

Las **actividades primarias** son aquellas actividades que los clientes pueden apreciar directamente del servicio prestado, en este caso el arrendamiento de habitaciones y los servicios complementarios.

Dentro de esta categoría, el aspecto más evidente que puede apreciar el cliente sobre el servicio ofrecido son las instalaciones. En este punto, Home Sweet Home pretende ofrecer unas instalaciones de calidad. Se asigna gran parte del presupuesto de la empresa a la remodelación y adecuación del espacio físico de los inmuebles, por medio de reformas estructurales, y además se complementa con la adquisición de mobiliario de cierta calidad, obtenido en la tienda IKEA, como se muestra en el listado de muebles de cada inmueble a continuación:

- **Habitaciones**

Cama de cuerpo y medio

*Imagen 5: Cama*



Fuente: Catálogo tienda online de Ikea 2013

Tamaño de cuerpo y medio, amplia cama individual, totalmente equipada, contando además con sus correspondientes juego de sábanas y mantas (2 juegos)

Armario con espejo

*Imagen 6: Armario con espejo*



Con cajones interiores y perchas, tiene además espejo en las puertas para comodidad del estudiante. Cumple todos los requisitos para el almacenamiento en condiciones de la ropa de los clientes, y como complemento tiene el espejo exterior que sirve para el aseo y cuidado personal de los mismos

Fuente: Catálogo tienda online de Ikea 2013

### Escritorio con módulo para estantería

Además de ser una amplia y cómoda área de trabajo, dispone de estanterías donde almacenar libros, carpetas, útiles de trabajo, fotografías y cualquier objeto que pueda necesitar un estudiante.

*Imagen 7: Módulo de escritorio*

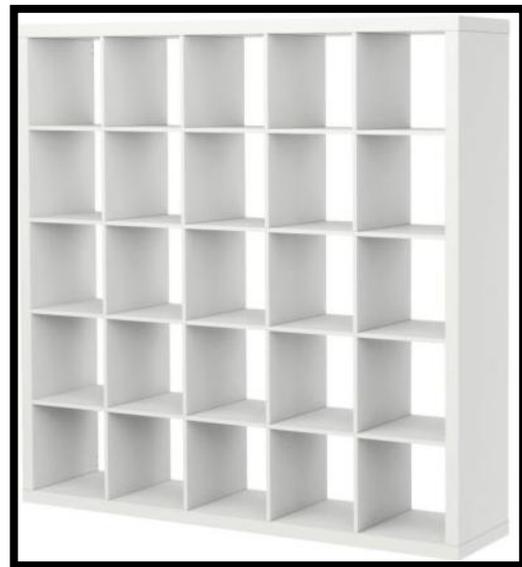


*Fuente: Catálogo tienda online de Ikea 2013*

### Estantería de almacenaje

Con su 1,85 x 1,85, el módulo de almacenaje asegura el espacio necesario de almacenaje para un estudiante. El diseño sigue la misma línea que el resto de muebles de la habitación, y no requiere cuidados especiales ni mantenimiento excesivamente complicado.

*Imagen 7: Estantería de habitación*



*Fuente: Catálogo online de la tienda Ikea 2013*

La habitación quedará completamente equipada con todo tipo de utensilios como los que se muestran en estas imágenes, entre otros.

El resultado será una habitación con todo lo necesario, y aprovechando al máximo la distribución y el espacio.

Además, es una característica que tienen en común todas las habitaciones, el hecho de que todas sean exteriores, por lo que todas cuentan con una ventana que proporciona luz natural.

- **Cuartos de baño**

Mueble de baño

Cada cuarto de baño contará con un mueble de 1 metro de ancho con 2 cajones, que permitirán almacenar los útiles de baño de cada inquilino en uno de ellos. La grifería se incluirá también, aunque debe ser comprada aparte y no se muestre en la imagen.

*Imagen 8: Mueble de baño*



*Fuente: Catálogo online de la tienda Ikea 2013*

Estantería para toallas

Esta estantería permite almacenar las toallas y otros útiles de baño de uso más corriente, como jabón, colonias o papel higiénico, ya que dejan un acceso más directo a todos ellos al no estar guardados en un armario o en un cajón del mueble de baño

*Imagen 9: Estantería de baño*



Fuente: Catálogo online de la tienda Ikea 2013

### Ducha

La mampara de la ducha tendrá una línea simple pero elegante, siguiendo la línea de la decoración de la casa en general, y estará tratada contra la cal. La ducha se comprará online, siendo una alcachofa de diseño moderno, en tono gris metalizado mate.

Imagen 10: Mampara de ducha



Fuente: Catálogo online de Leroy Merlin 2013

### Complementos y demás objetos para el cuarto de baño

El cuarto de baño será del todo completo, cuidando hasta el más mínimo detalle. Contará tanto con un inodoro, así como con dos juegos de baño completos por habitación, y complementos tales como una papelera, distribuidores para los cajones del baño, y calentadores de toallas en cada uno de los cuartos de baño, entre otros.

Imagen 11: Toallas y espejo de baño



Fuente: Catálogos online de las tiendas Ikea 2013

- **Cocina**

Electrodomésticos

Los electrodomésticos jugarán un papel importante puesto que al ser elementos de uso comunitario, sufrirán un mayor desgaste y es necesario que ofrezcan garantías y sean de una calidad adecuada.

En nuestro caso, se adquirirán en la tienda de Media Markt por el gran surtido de electrodomésticos del que disponen así como por ser una tienda con cierta experiencia en el sector.

La nevera medirá 186 cm de alto, puesto que la utilizarán 4 personas al menos, y el espacio sí que es un factor diferencial. Cuenta además con congelador adherido en la parte inferior, por lo que ahorra espacio y energía, haciendo de este modelo el más indicado para la vivienda.

*Imagen 12: Frigorífico*



*Fuente: Catálogo online tienda Media Markt 2013*

*Imagen 13: Lavadora*



*Fuente: Catálogo online tienda Media Markt 2013*

La lavadora es otro electrodoméstico al que realmente se le va a dar un uso muy intensivo, puesto que es de esperar que semanalmente se lave la ropa, al menos una vez, de cuatro personas, por lo que es importante encontrar un modelo con una garantía como la que ofrece este, que tiene 10 años de garantía en la tienda Media Markt, y tiene una capacidad de carga adecuada para el uso que se le pretende dar.

En cuanto al lavavajillas, una buena elección de este electrodoméstico puede permitir alcanzar un ahorro significativo en la factura del agua en la vivienda, lo que a largo plazo generará beneficios a la empresa, por lo que es un elemento en el que no conviene mirar tanto el precio como las especificaciones técnicas.

*Imagen 14: Lavavajillas*



*Fuente: Catálogo online tienda Media Markt 2013*

*Imagen 15: Microondas*



*Fuente: Catálogo online tienda Media Markt 2013*

Está comprobado que uno de los electrodomésticos que más gastan los estudiantes es el microondas, si no el que más. Por ello hemos decidido incluir uno de más calidad, ya que esto hará que los clientes aprecien más la estancia. Tiene múltiples funciones y programas, y como casi todos los electrodomésticos de la tienda Media Markt, cuenta con una garantía de 10 años, aunque la idea es que al cabo de 8 o 9 años, incorporar un segundo microondas a las viviendas, de modo que coexistan dos hasta que dure la vida útil del primero en cuestión.

En cuanto a la placa para cocinar, existen pocas diferencias entre la variedad que ofrece el mercado, por lo que se ha decidido aprovechar cualquier oferta o promoción de un producto mínimamente aceptable, y un mínimo de tres fuentes de calor para cada uno de los pisos. Los estudiantes no se caracterizan por emplear mucho tiempo a cocinar, y por tanto, no creemos que se vaya a valorar un exceso de calidad en este sentido.

### Muebles de cocina

La cocina estará equipada con todos los electrodomésticos necesarios, y lo estará en un espacio en el que estarán junto a armarios cajones y otros muebles que completen la estética propia de una cocina de estilo moderno, joven y funcional, semejante al que se muestra en la siguiente imagen:

*Imagen 16: Vista general de los muebles de cocina*



*Fuente: Catálogo online tienda IKEA 2013*

Hay que tener en cuenta que esta imagen es sólo un modelo, pero la cocina será similar en cuanto a colores, ya que se combinarán el negro y el blanco, con algún toque de color para dar energía y alegría al espacio. Además, la distribución será también parecida combinando armarios y cajones, y una pequeña mesa en un rincón.

- **Salón / comedor**

El salón está concebido para ser la parte de la casa más resistente, puesto que es donde más vida e interacción va a haber con casi total seguridad, ya que es la zona de la casa donde mejor están los inquilinos, por una cuestión eminentemente práctica: es la estancia mas espaciosa de la vivienda.

En el salón podrán encontrarse los típicos electrodomésticos, como la televisión de 38 pulgadas, el reproductor de DVD, un ventilado y aire acondicionado, y además:

### Sofás

En el comedor se ha decidido poner 2 sofás de tres plazas para que se convierta en un espacio cómodo, y que permita tener invitados o que incluso, puedan actuar como camas improvisadas para alguna persona que decidiera trasnochar en la vivienda.



*Imagen 17: Sofá*

*Fuente: Catálogo online tienda IKEA 2013*

### Mesas

En el comedor vamos a encontrar dos mesas para usos completamente diferentes.

En primer lugar, habrá dos mesas de centro junto a los sofás, para que puedan servir como soporte para las personas que estén utilizándolo, ya que son de dimensiones más reducidas que la otra mesa de comedor.

Por su parte, la mesa central del comedor, aquella alrededor de la cual se supone que se van a juntar los inquilinos a comer, es de mayor tamaño y tiene además 6 sillas alrededor

*Imagen 18: Mesa de comedor*



*Fuente: Catálogo online de la tienda IKEA 2013*

### Soluciones modulares

Algunos muebles se producen como módulos, de forma que pueden cambiar su configuración estructural y así también su función.

En este caso, vamos a contar como módulo importante con un mueble sobre el que situar la televisión, con compartimentos para almacenamiento de objetos

*Imagen 19: Modulo de TV y almacenamiento*



*Fuente: Catálogo online de la tienda IKEA 2013*

Además, el servicio ofrecido lleva incluida la limpieza semanal de la vivienda, que asegura de cierta manera un mejor cuidado de la misma, y constituye un servicio de mantenimiento de las instalaciones en sí mismo.

A medida que avance el tiempo, se pretende hacer una evaluación anual del estado de la vivienda y de todos sus componentes, y se ha acordado llevar a cabo un control de calidad muy estricto, sobretodo en cuanto a pequeños utensilios de la vivienda, como pueden ser la vajilla, cubertería, perchas o elementos de similar naturaleza. En Home Sweet Home creemos que un gran estado de estos puede ser crucial para nuestros clientes, pues son los pequeños detalles los que marcan las diferencias, y es en ellos en los que más hincapié queremos hacer.

Siguiendo con las actividades primarias, tenemos que evaluar inevitablemente la logística interna. En este apartado es donde se incluye el sistema de pedidos y reservas, al cual consideramos clave para el éxito de la empresa.

En Home Sweet Home existe la firme creencia de que los consumidores de nuestros servicios valoran y se decantan finalmente por una u otra opción, en función de la comodidad y confianza que les genere cada alternativa. Somos conscientes de que no podemos generar tanta confianza y seguridad como los competidores del sector, como pueden ser RESA o el colegio mayor Galileo Galilei. Sin embargo, sí que podemos sobresalir con respecto a ellos por medio de una web interactiva, de fácil uso y con mucha información. Además, queremos darnos a conocer ofreciendo estancias gratis en verano, así como con precios especiales durante el primer año, de modo que sean los propios clientes los creadores de opiniones positivas, que son las que más credibilidad generan.

Por ello, una parte considerable del presupuesto inicial se va a destinar a la creación de una web de primer nivel, que nos sitúe en una posición puntera en cuanto a accesibilidad, facilidad y agilidad, y que nos otorgue un nivel de prestigio, y con ello, confianza, de cara a los consumidores finales. Además, una persona estará disponible y controlará a diario el estado de pedidos a través de email, de información, así como de gestionar las distintas solicitudes y reservas que se generen de forma digital y telefónica.

En tercer lugar, vamos a darle mucha importancia al servicio de atención al cliente en todas sus etapas, tanto en la recepción de la reserva, durante la estancia, y al finalizar la experiencia. Queremos dar la mejor atención a nuestros clientes, porque estamos convencidos que es un aspecto poco cuidado por parte del sector, y que sería muy apreciado por los clientes, además de que no resultaría en un coste importante, en comparación con el beneficio potencial que ofrece. Un cliente satisfecho es el mejor recurso de una empresa, y vamos a tratar de crear una masa de usuarios pequeña, pero muy satisfecha. Y para lograrlo, vamos a ofrecer disponibilidad cuasi total, a cualquier hora, y atendiendo cualquier imprevisto que les pueda surgir. Además, ofrecemos atención en hasta cuatro idiomas (español, inglés, francés y alemán), lo cual es muy probable que encuentren muy útil los alumnos de intercambio extranjeros.

Estas tres van a ser las actividades en las que más dedicación y recursos vamos a invertir de cara a la generación de ventajas competitivas respecto a nuestros competidores.

Sin embargo, no son las únicas actividades primarias, puesto que algunas acciones de marketing son también visibles por parte de los clientes, aunque en una primera etapa, vamos a limitar estas acciones a un ámbito más local, puesto que serán necesarios de esta forma menos recursos para alcanzar a un público más amplio, y por tanto, generará unos réditos mayores que si proyectáramos acciones de marketing de una forma más ampliada, que conlleva más riesgo y consume más recursos. Pero en los inicios de las empresas, no se puede invertir en todos los sentidos, y por tanto, hay que concentrar los recursos en un grupo reducido de campos de acción, aunque en ningún caso esto va a significar que vayamos a descuidar las demás áreas de la empresa como el marketing.

Además de actividades primarias, la teoría de la cadena de valor de Porter también argumenta que hay que cuidar los **procesos de apoyo** de la empresa, que son todos aquellos procesos que se llevan a cabo para que el funcionamiento de la empresa sea el adecuado, pero que el consumidor no aprecia porque no interactúa de ningún modo con ellos.

En este grupo, encontramos procesos como la contabilidad, el departamento financiero o el aprovisionamiento de la empresa. Estas acciones se llevan a cabo con la gestión diaria de los trabajadores de oficina de la empresa, y en la situación actual no vemos de qué manera podríamos sacar una ventaja competitiva mas allá de la adquisición de algún software de gestión, que en ningún caso vamos a contemplar en una etapa tan inicial.

De las actividades que se observan en el gráfico, aquella en la que más interés vamos a centrar es en el modo de remuneración de los empleados. Si bien la persona contratada de llevar a cabo las tareas de limpieza en las viviendas obtendrá una remuneración mensual fija, los socios de la empresa obtendrán una remuneración asociada a la ocupación de la empresa, de modo que a mayor ocupación (no promocional), mayor será su sueldo. Al asociar las remuneraciones a la actividad de la empresa, se consigue a la vez motivar al empleado (que además es socio fundador), y se genera una carga salarial a la cuenta de resultados proporcional a la marcha de la empresa. En el corto plazo puede considerarse una estrategia de la que se pueden conseguir ventajas competitivas, puesto que los trabajadores de la empresa son además, socios y propietarios de la misma, y por tanto, no se sufrirá el clásico problema de la carga salarial desproporcionado con respecto a la facturación total.

### 3.3.4 Análisis de Fortalezas y Debilidades

Anteriormente ya hemos visto cuál es la utilidad del análisis DAFO mediante el estudio de los factores externos a la empresa (Amenazas y Oportunidades), y ahora veremos el resto de componentes del análisis: Las Fortalezas y Debilidades.

#### **FORTALEZAS**

##### **1. Bajo coste en la adquisición de los activos más caros: los inmuebles**

Podemos comenzar la actividad con un desembolso relativamente bajo en inmovilizado en comparación con el que tuvieron que hacer en su momento las empresas de la competencia. Se puede comenzar la andadura con un régimen de alquiler con derecho a compra de los inmuebles, lo cual reduciría de forma ostensible el desembolso inicial en la adquisición del inmueble. Por tanto, los costes fijos serán relativamente bajos en comparación con el resto del sector. Además, el hecho de poder adquirir activos importantes a costes por debajo de la media de los últimos años, nos otorga un margen de crecimiento futuro bastante interesante, puesto que se espera que a medio plazo el precio de la vivienda vuelva a repuntar, aumentando así el valor del activo empresarial y otorgándonos un margen de crecimiento futuro sin necesidad de acudir a financiación ajena para este fin.

En el momento fundacional ya vamos a contar con 5 inmuebles en propiedad, por lo que podremos empezar el negocio sin estar excesivamente agobiados por presiones financieras externas (bancarias). Pero es que además, existen facilidades relativas a la hora de adquirir en régimen de alquiler pisos de tamaño razonable en zonas atractivas para nuestra actividad, y sería cuestión

de negociar con los dueños la posibilidad de firmar un contrato en régimen de alquiler con derecho a compra

## **2. Equipo joven y motivado**

El equipo que forma parte del órgano gestor de la empresa lo compone gente joven y preparada, con ganas de demostrar su valía en tiempos donde el paro juvenil es superior al 55%, según los datos oficiales del gobierno en el mes de Mayo.

La disponibilidad del equipo también es un factor clave a tener en cuenta, y la inversión total, que está repartida de forma equitativa entre todos los socios, asegura el esfuerzo y la entrega de todos y que cada uno de ellos colabore a sacar adelante el proyecto. Cada uno tiene unas obligaciones u otras, pero el compromiso con el proyecto es total, ya que todos han invertido la misma cantidad de recursos en él, y por tanto, la implicación y el interés de que salga adelante es común.

## **3. Conocimiento de las necesidades de los clientes**

Parte del equipo de dirección ha vivido en pisos y residencias de estudiantes durante sus estudios universitarios en Valencia, y además han sido becados con la beca de estudios Erasmus, por lo que conocen de primera mano las necesidades de los clientes potenciales, además de las dificultades a las que se enfrentan una vez empiezan a vivir en una vivienda de alquiler o una residencia.

Por ello, se optimizará la inversión en el equipamiento de las viviendas, ya que se reducirán los gastos menos útiles y valorados por los futuros inquilinos, y se dará prioridad a aquellos útiles más valorados por estos. Además, uno de los socios también estuvo residiendo en una residencia de la competencia durante su etapa de estudiante, y conoce bien cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa en el área funcional.

## **4. Mayoría del capital de la empresa formado por aportaciones de los socios.**

Como la necesidad de capital inicial es relativamente baja, y cada uno de los socios va a aportar una cantidad de capital para iniciar la actividad, la financiación ajena no va a ser una parte importante del balance inicial de la empresa, aunque sí que va a tener importancia, puesto que los activos principales aportados por los socios serán propiedades inmobiliarias. Esto nos asegura bastante independencia a la hora de tomar decisiones en uno u otro sentido, y nos limita el riesgo de fracasar en la andadura empresarial, ya que se utilizarán como avales las propiedades de las viviendas aportadas por los socios.

## **5. Grandes calidades de las instalaciones**

Uno de los factores diferenciales con respecto a la competencia será la calidad de los materiales y los espacios creados en los alojamientos para los clientes, dotándolas con todo lo necesario para la rutina diaria, tanto a nivel material

como a nivel servicios domésticos. Las residencias tienen buenas instalaciones, pero sólo en las zonas comunes, y muchas veces los clientes no tienen la sensación de propietarios de todo ello, como si ocurre en los pisos de habitaciones compartidas. Home Sweet Home les ofrece las calidades de una residencia u hotel, pero en un piso compartido, todo ello complementado con servicios adicionales y atención a la carta por parte de los propietarios.

#### **6. Conocimiento de la burocracia y demás entresijos de la vida universitaria.**

Al contar en el equipo con gente joven que ha cursado sus estudios en las distintas universidades de Valencia, se cuenta con la ventaja sobre la competencia de conocer de primera mano el funcionamiento de herramientas tales como la intranet de las universidades, o las ventajas e inconvenientes que puedan ofrecer algunas carreras para los alumnos que decidan cursar en Valencia sus estudios.

### **DEBILIDADES**

#### **1. Poca experiencia en el sector.**

En principio, los socios no tienen experiencia previa en el sector del arrendamiento inmobiliario. La competencia lleva años dedicándose a ello, y por tanto, seguramente tengan ventaja y acuerdos firmados con proveedores de servicios complementarios que harán más difícil nuestra introducción al mercado.

#### **2. Escaso poder de endeudamiento**

Al ser una empresa de nueva creación, los únicos avales con los que podrá contar la empresa son los inmuebles que puedan ofrecer sus socios y las aportaciones monetarias de las que éstos dispongan. Por tanto, a la hora de acceder al crédito bancario, no se podrá acceder a cantidades muy elevadas, debido a la depreciación que han sufrido los inmuebles tras la reciente crisis inmobiliaria.

#### **3. Poco reconocimiento en el sector.**

Al tratarse de una empresa de nueva creación, comenzaremos la andadura con una visión algo negativa por parte del público objetivo, ya que por norma general, la gente prefiere continuar confiando en lo que ya conoce y es reacia al cambio. Es un escollo importante al que nos enfrentamos, y hay que trazar una estrategia clara en este sentido para procurar minimizar este impacto en los primeros meses de vida de la empresa.

## 4. Plan de Operaciones

### 4.1 Recursos de la empresa

La más clara diferenciación que se debe hacer entre los recursos de los que dispone una empresa son los recursos tangibles e intangibles.

En cuanto a los **recursos tangibles**, vamos a analizar las viviendas, y lo haremos de forma que solo entraremos a analizar una de ellas, pues todas están en el mismo edificio, y además van a ser reformadas y amuebladas de forma que todas contengan los mismos recursos materiales y condiciones.

Si entramos a valorar en primer lugar la vivienda en sí, podemos utilizar el siguiente cuadro para valorar los distintos aspectos no materiales de las mismas, como puede ser el barrio donde están situadas las viviendas:

Tabla 5: Valoración de los inmuebles

PARÁMETRO 	DEMOGRAFÍA	LOCALIZACIÓN	COMPETENCIA	COSTES
CARACTERÍSTICA	Perfil económico	Barrio	Número	Préstamo para reformas
	Edad media barrio	Vecindario	Tipo de oferta	Impuestos
		Distancia hasta universidades		
		Distancia hasta puntos de interés turístico		

Fuente: Elaboración propia 2013

En él, podemos valorar aspectos como la demografía de los alrededores, en este caso, los perfiles económicos de los habitantes de la zona, o su edad media. Podemos ver como es una zona con una edad media no superior a los 30 años, puesto que en su mayoría lo habitan estudiantes universitarios, lo que conlleva que el perfil económico sea medio-bajo, aunque esto no suponga un problema, puesto que el servicio que se ofrece no es un servicio basado en vender mucho, sino en vender bien. Una vez ocupada una habitación, lo estará por un mínimo de 6 meses, con lo que no será necesaria una venta continua, y el perfil económico del barrio no afectará al devenir del negocio, porque además no es a sus habitantes a los que está dirigido el servicio.

En cuanto a la localización, podemos entrar a evaluar el barrio en el que está, que dispone de varios restaurantes para gente de perfil joven, así como de zonas verdes donde realizar deporte, gimnasios, y está muy bien comunicado tanto por autobús como por tranvía y bicicletas urbanas, así como a pocos minutos del metro. En el vecindario predomina la presencia de estudiantes, y las universidades están a pocos minutos a pie. Además, la buena comunicación con el transporte público facilita el

acceso a los puntos turísticos más importantes de la ciudad. En este sentido, podemos afirmar que no existe una zona mejor para implantar el negocio en la ciudad de Valencia.

*Imagen 20: Residencia Damiá Bonet (RESA)*



Fuente: [www.spanishtour.com](http://www.spanishtour.com) 2013

*Imagen 21: Residencia galileo Galilei*



Fuente: [www.uimp.es](http://www.uimp.es) 2013

Si entramos a valorar a la competencia, tanto por tipo como por cantidad, podemos encontrar a las más grandes y exitosas residencias de estudiantes en esta misma zona, así como un gran número de pisos para alquiler de estudiantes por parte de particulares. Si bien es cierto que la presencia de tanta oferta puede resultar nocivo para los intereses de la empresa, también hay que entender que ello significa que la zona es propicia para realizar la actividad profesional que hemos diseñado, puesto que no sería lógico pensar que en un ambiente tan agresivo convivieran tantas empresas dedicadas a la misma actividad, si no fuese porque la zona es óptima para dicha actividad. Por tanto, a modo de conclusión en cuanto a la competencia en el barrio, podemos decir que es fuerte tanto en número como en notoriedad, lo cual podría resultar en una entrada obstaculizada al mercado, aunque en un principio esto no nos va a echar atrás.

Finalmente, si entramos a valorar los costes que conlleva la entrada al barrio, debemos evaluarlo de forma cuidadosa.

Por un lado, el coste de entrada a un barrio como este (Plaza Xúquer), es de precio medio en el mercado inmobiliario, que de por sí es un mercado caro. El precio medio de una vivienda en dicho barrio, de 120 metros cuadrados con ascensor, y de características similares a las de nuestros inmuebles está sobre los 200.000 euros. Teniendo en cuenta que necesitamos adquirir 5 viviendas para realizar esta actividad, podemos concluir que serían necesarios invertir al menos 1.000.000 de euros en la adquisición de los inmuebles, sin tener en cuenta las posteriores reformas para adecuar los pisos.

Sin embargo, al ser aportación por parte de los socios los cinco inmuebles, los costes en los que incurriremos son los derivados de pedir un préstamo hipotecario para realizar las obras de adecuación, así como los impuestos derivados de la actividad empresarial. Por tanto, podemos concluir que gozamos de una posición privilegiada en comparación con la competencia en cuanto a que nos encontramos menos barreras de entrada al mercado en esta zona, así como que gozamos de cierta ventaja al no tener que soportar el enorme gasto que supondría la adquisición de los inmuebles acudiendo al mercado inmobiliario.

Seguramente sean los recursos tangibles los más importantes para la empresa, entre los que destacan las viviendas entre todos los demás en nuestro caso.

Están situadas en un emplazamiento ideal para llevar a cabo la actividad de la empresa, en la calle Vinalopó nº 4. Que tiene dos viviendas por piso. Los correspondientes a la empresa son los pisos número 1, 2, 3, 4 y 5, correspondientes al primer, segundo y la mitad del tercer piso del inmueble.

Cada vivienda cuenta con 128 metros cuadrados, distribuidos, previa reforma, de la siguiente manera:

- 4 habitaciones individuales de 12 metros cuadrados cada una
- 2 cuartos de baño de 6 metros cuadrados cada uno
- 1 cocina de 11 metros cuadrados
- 1 salón comedor de 28 metros cuadrados
- Pasillo de una superficie total de 25 metros cuadrados

Las habitaciones miden todas lo mismo para poder estandarizar el precio de cada habitación, de forma que la demanda sea estable para cada una de las viviendas, sin diferenciación ni preferencias por una u otra, por parte de los clientes.

Además, los pisos quedarán amueblados de idéntica forma, de nuevo para estandarizar al máximo el producto ofrecido, con la única variación de que el servicio de limpieza va un día diferente de la semana a cada piso.

Por otro lado, están los llamados **recursos intangibles**, que son todos aquellos conocimientos, patentes y técnicas que una empresa emplea para el desarrollo normal de su actividad, pero que no se pueden percibir como un activo tangible.

En nuestro caso, no disponemos de esta clase de activos, principalmente porque la empresa es de nueva creación y no ha tenido tiempo de desarrollar ninguno hasta el momento. Estos recursos se generan normalmente con el paso del tiempo, y por lo general tardan bastante, pero son los más difíciles de copiar por la competencia, y además suelen ser generadores de ventajas competitivas para la empresa.

## 4.2 Plan de operaciones

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o como en este caso, a la prestación de los servicios.

Como estamos hablando de una empresa de servicios, lo que haremos será describir de forma minuciosa cuales serán los procedimientos a llevar a cabo para prestar correctamente los servicios que ofrece Home Sweet Home.

Existen varias restricciones que se deben tener en cuenta al prestar un servicio como el nuestro. Algunas son inherentes a la propia empresa, mientras que otras son comunes a todas las empresas del sector.

**Las restricciones**, o condicionantes, **externas**, pasan principalmente por la legislación vigente para el sector, pero también por la convivencia en las áreas

comunes de los edificios donde se encuentran nuestras viviendas, o la normativa en cuanto a la protección de datos en internet.

La legislación impone una serie de condicionantes que la empresa debe cumplir para poder realizar su actividad de forma legal, tales como realizar *solicitudes de obra* para poder acometer reformas en las viviendas, conseguir *certificados de calidad y habitabilidad*, así como la *contratación de seguros* de diversa índole.

Además, como cualquier empresa, al finalizar cada ejercicio se debe cumplir con las pertinentes *obligaciones fiscales* a modo de impuestos, para que se pueda continuar ejerciendo la actividad de forma lícita en posteriores ejercicios.

La *comunidad de vecinos* de los edificios donde se encuentran las viviendas tienen también una serie de normas y cuotas que la empresa debe respetar para que la actividad empresarial en dichos edificios sea a su vez respetada y aceptada por el resto de vecinos.

En cuanto a las **restricciones inherentes a la empresa**, nos referimos a las restricciones que se imponen por las características de la empresa, pudiendo ser *restricciones económicas*, porque los presupuestos no son suficientes, o por falta de acuerdo en la junta directiva.

En función de cómo sean los estatutos, la *estructura organizativa* de la empresa puede derivar en un problema a la hora de rigidez y dificultad a la hora de tomar decisiones.

También podemos encontrarnos con *restricciones de capacidad*, y no nos referimos a capacidad económica, sino a la falta de otro tipo de recursos, como por ejemplo, falta de personal o de capacidad productiva, en este caso, por falta de habitaciones para alquilar.

Una vez ya se han expuesto las posibles restricciones a las que se tiene que enfrentar y acatar la empresa a la hora de desarrollar su actividad, un plan de operaciones también contiene un listado completo y detallado de cuáles son los procesos principales y los procesos de apoyo para llevar a cabo la actividad.

Los procesos principales de toda empresa son aquellos que son completamente esenciales, como su propio nombre indica, para que el servicio pueda prestarse correctamente. Llegado este punto, es importante resaltar que además de la consecución de beneficios, el objetivo principal de Home Sweet Home es proporcionar la mayor satisfacción al cliente para crearse una reputación dentro del mundo del arrendamiento inmobiliario para estudiantes en Valencia.

Los procesos principales de Home Sweet Home son los siguientes:

**Página web de la empresa.** Cuando un cliente quiera contratar nuestros servicios, deberá hacerlo a través de nuestra página web. Es el único canal a través del cual se puede formalizar la reserva, por lo que el cuidado de la página web debe ser exquisito estéticamente, de fácil comprensión y de una funcionalidad extremadamente estudiada. Cuando el cliente entre en contacto

con nuestra página web, debe de percibir exactamente lo que la empresa se ha impuesto como sellos distintivos:

**Calidad.** El hecho de que la contratación de un servicio como el alojamiento para tanto tiempo en una ciudad extraña, deba hacerse a través de internet, es algo que preocupa no solamente al estudiante, sino también a los padres de dicho estudiante.

Por ello es tan importante que en las primeras tomas de contacto con Home Sweet Home, a través de internet en este caso, perciban una imagen de calidad tanto en sus instalaciones, como en la atención y apoyo que se ofrece a sus clientes. Por ello no se va a escatimar a la hora de crear una web de primera calidad, compatible con los navegadores más populares, y sin ahorrar en detalles que puedan significar menos claridad o que creen dudas en los potenciales clientes que quieran informarse de nuestros servicios. La calidad es un poderoso aliado, ya que todo el mundo busca maximizarla con unos recursos dados, lo cual nos lleva a nuestra siguiente consigna.

**Competitividad.** Existen alternativas a Home Sweet Home en la ciudad de Valencia, y debemos aceptar que serán tomadas en cuenta por los potenciales clientes, antes de que estos se convenzan por una u otra alternativa. Por tanto es importante trabajar para que a través de nuestra página web, se haga especial énfasis a nuestros puntos fuertes, y minimizar en la medida de lo posible nuestras debilidades. Para ello debemos empezar por estudiar las webs de nuestra competencia, y entender que en ningún caso puede ser aceptable contar con una web de menor calidad de la que estos tengan, y si es posible, se debe mejorar las prestaciones de la nuestra para partir con ventaja desde una etapa inicial de la toma de decisión de los clientes.

**Confianza.** De nada sirve dar imagen de calidad de forma competitiva, si no se acompaña con elementos que den confianza al cliente. Vender un servicio que parezca demasiado bueno para ser cierto, genera exactamente el efecto contrario al deseado: desconfianza. Por tanto, la página web debe contar con el máximo de elementos de confianza y seguridad para los clientes, bien sea con certificados de calidad homologados, opiniones de los usuarios, enlaces con foros de opinión, menciones en periódicos o medios oficiales, como mención por parte de las universidades que colaboren con nosotros, así como el máximo de posibilidades de contacto con los responsables. También sería buena idea poder tener la web traducida al máximo de idiomas posibles, al menos español, inglés, francés y alemán. Junto a todo esto, debería de quedar claro que se sigue la normativa internacional de protección de datos por internet. La confianza es clave a la hora de

convencer del todo a los clientes de que es una opción, no solo muy competitiva, sino también la más segura.

**Contacto telefónico.** Debido a que el objetivo principal de la empresa es la satisfacción del cliente, se ha acordado dar de alta una línea telefónica móvil de empresa para que los clientes puedan consultar cualquier duda o afrontar cualquier problema con la ayuda de alguien de Home Sweet Home.

Además, la empresa dispone de una línea telefónica fija durante el horario de atención al público (09:00-21:00) a la que cualquier persona interesada podrá acudir en busca de información sobre el servicio ofertado, y por la que nos comprometemos a poder atender cualquier consulta siempre en, al menos, español e inglés.

**Contacto personal.** Home Sweet Home siempre busca la forma de ayudar en la adaptación a sus clientes a su llegada a Valencia y al alojamiento que ofrece. Por ello, el día de la llegada de los clientes, alguien de Home Sweet Home se encargará de:

- Recogida en el aeropuerto
- Presentaciones con el resto de clientes
- Informar sobre las distintas posibilidades que ofrece la ciudad
- Entrega de llaves y obsequio de la empresa.

Al finalizar el contrato, y por ende, la estancia de los clientes en nuestras instalaciones, durante la entrega de llaves, se hará entrega de otro detalle a modo de recuerdo para el cliente, además de facilitarle el desplazamiento al aeropuerto como un último gesto hacia el mismo.

**Ofrecimiento de servicios complementarios.** Home Sweet Home ofrece una serie de servicios que persiguen facilitar la vida de sus clientes en la ciudad.

- **Gestión de matrícula universitaria.** Cuando un cliente opta por pedir ayuda o apoyo en la formalización de la matrícula en la facultad, Home Sweet Home gestiona todo el proceso de la forma que más le convenga al cliente, de forma que no tenga que preocuparse apenas de pensar cuales serán las asignaturas que más se adecúan a sus necesidades, ni de cuáles serán los horarios más apropiados.
- **Servicio de limpieza semanal.** El precio incluye además el servicio de limpieza de la vivienda y de la habitación una vez por semana. Un día a la semana, una persona contratada por la empresa hará las labores de limpieza del hogar, que

incluye limpieza intensiva del hogar, tanto zonas comunes y habitaciones, como hacer la colada.

- **Descuentos en restaurantes y locales de moda en la ciudad.** La empresa tiene diversos acuerdos con una serie de restaurantes en la ciudad que ofrecen descuentos a los clientes de Home Sweet Home. También se pueden aprovechar de descuentos en varios locales de moda de la ciudad con los que Home Sweet Home tiene acuerdos comerciales.

Hay una serie de operaciones que Home Sweet Home lleva a cabo que no se hacen con intención de satisfacer a los clientes, sino con el propósito de que la empresa tenga un funcionamiento correcto y normal. Son operaciones de *backoffice* generalmente, aunque son más conocidos como **procesos de apoyo**.

Los procesos de apoyo de Home Sweet Home son los siguientes:

- **Procesos administrativos y contables,** Son procesos que se encargan de la recopilación y gestión de las tareas diarias, así como del tratamiento de las facturas e ingresos de la empresa.
  - Recepción y archivo de la documentación de la empresa. Esto incluye las facturas, contratos, seguros y permisos de la empresa.
  - Verificar facturas, contabilizar las nóminas y llevar la contabilidad de la empresa
  - Gestionar las consultas, tanto telefónicas como por internet, de los clientes
  - Tener un control estricto sobre la agenda de contactos, tanto de entidades cooperadoras, como de clientes y también de proveedores.
  - Control y verificación de las cuentas financieras, buscando siempre formas de que los pagos sean en las mejores condiciones posibles para la empresa
  - Cierre de la contabilidad, así como de saldar las obligaciones fiscales de la empresa
  - Selección de personal



- **Procesos de mantenimiento**, son procesos que la empresa lleva a cabo para que los recursos de la empresa se mantengan en las mejores condiciones, y se alargue al máximo la vida útil de los mismos.
  - El estado de los muebles y electrodomésticos, así como de las instalaciones de las viviendas, se evalúa periódicamente para asegurar que las condiciones en las que se encuentran cumplen los requisitos preestablecidos por la empresa para que ello no afecte negativamente al servicio prestado. Si se decide que algún activo no está en las condiciones adecuadas, se estudiará la posibilidad de repararlo o de sustituirlo por uno nuevo, según convenga.
  - El alojamiento y dominio de la página web se renueva periódicamente, y además se lleva un registro de incidencias para poder decidir si se deben acometer cambios.
  
- **Procesos de marketing**, son aquellas acciones destinadas a crear en el consumidor una idea, y por tanto, son las acciones que mas esfuerzo y dedicación requieren por la complicación que estas acciones suponen. En su mayor parte, se podría afirmar que son acciones intangibles.
  - Crear acuerdos con universidades europeas para promocionar los servicios de alojamiento de la empresa
  - Crear acuerdos comerciales con restaurantes y locales de moda en Valencia para jóvenes universitarios
  - Elaborar un plan de marketing que facilite el reconocimiento de la empresa a través de internet y de la comunidad europea universitaria
  - Gestionar perfiles de la empresa en las distintas redes sociales

## 5. Organización y Recursos Humanos

### 5.1. Forma jurídica, estructura organizativa y bases fiscales

La sociedad está repartida de forma equitativa entre los 5 socios, de forma que cada uno de ellos poseerá 200 acciones de la empresa, existiendo un total de 1.000 participaciones, de 1.020 euros de valor nominal.

La forma jurídica escogida es la de una sociedad de responsabilidad limitada, principalmente por la agilidad burocrática que concede, además de que se desea mantener un control cerrado de la misma, ya que en principio la intención es gestionar entre los cinco socios la empresa.

Las características más representativas de las sociedades de responsabilidad limitada son:

- El capital social se reparte en participaciones indivisibles y acumulables, pero no tienen carácter de acciones.
- Se constituye la sociedad mediante escritura pública y tras el registro de la sociedad en el Registro Mercantil
- El capital social mínimo exigido son 3.000 euros, que deben estar completamente suscritos y desembolsados, aunque las aportaciones pueden ser tanto dinerarias como no dinerarias
- No se exige un número mínimo de socios
- Para transmitir las participaciones de la empresa, deberá solicitarse permiso a la Junta General, de modo que se tiene mucho más control sobre la configuración de la misma, dando más seguridad a los socios fundadores y protegiendo así su inversión.

Debido a que la fuerza laboral de la empresa la componen los socios fundadores, únicamente existe un órgano de gobierno en la empresa: la **Junta general de Socios**.

Si analizamos la forma en que tributan las sociedades de responsabilidad limitada, vemos que es a través del Impuesto de Sociedades

El tipo general del impuesto es del 30 %. Sin embargo, algunas empresas que cumplen una serie de requisitos que se expondrán a continuación, se pueden acoger a un tipo de gravamen especial, que es el siguiente:

- El tipo de gravamen será del 25% para los primeros 300.000 € de Base Imponible
- El tipo de gravamen será del 30% a partir de 300.000 € de Base Imponible

Los requisitos que deben cumplir las empresas para acogerse a este régimen especial, son:

- 1- Que tengan un importe de la cifra de negocios inferior a 5.000.000 €
- 2- Tener una plantilla con menos de 25 empleados
- 3- La plantilla media durante el ejercicio no puede ser inferior a la unidad (1), y además no debe tener en plantilla una media de trabajadores inferior a la que se tuviera durante el ejercicio anterior.

## 5.2 Política de empresa, misión y visión

Aquí podremos ver la razón de ser de la empresa, hacia donde se dirige, y los estándares y reglas internas de la empresa.

- **Política de empresa**

Home Sweet Home se caracteriza por estar siempre disponible para sus clientes, ofreciendo una imagen de cercanía y confianza, pero siempre desde el más absoluto respeto. El servicio ofertado no es únicamente el alojamiento, sino también una serie de servicios complementarios que hagan más fácil la estancia para sus clientes.

Además, las instalaciones estarán siempre en las mejores condiciones gracias al servicio de limpieza semanal, que además servirá para repasar posibles desperfectos en el mobiliario para su posterior reemplazo. La empresa, por norma general, no cobrará pequeños desperfectos a los huéspedes, ya que tan sólo se utilizará la fianza cuando los desperfectos sean de importantes cuantías, ya que el objetivo es la satisfacción del cliente por encima del beneficio empresarial.

Por ello, se anima a los clientes a participar en encuestas de satisfacción y mejora del servicio, que se recogerán una vez finalizada la estancia en Home Sweet Home. De este modo, la empresa está inmersa de forma continuada en un proceso de mejora continua que proporciona beneficios tanto a la propia empresa como a sus clientes.

- **Misión**

Ofrecer alojamiento y libertad en un ambiente de confianza y respeto, y en unas instalaciones de las mejores calidades, ofreciendo apoyo personalizado para que la experiencia sea siempre lo más placentera posible para nuestros clientes.

- **Visión**

Evolucionar paulatinamente hasta convertirnos en la empresa de alojamiento más importante de la ciudad, y expandir nuestro modelo de negocio a otras ciudades universitarias del país, creando valor principalmente para nuestros clientes, y cuidando a nuestros empleados con remuneraciones crecientes y muy por encima de la media del sector.

## 5.3 Recursos humanos

Los recursos humanos son uno de los activos más valiosos de cualquier empresa, y si hablamos de empresas del sector servicios, son además elementos clave en la prestación del servicio.

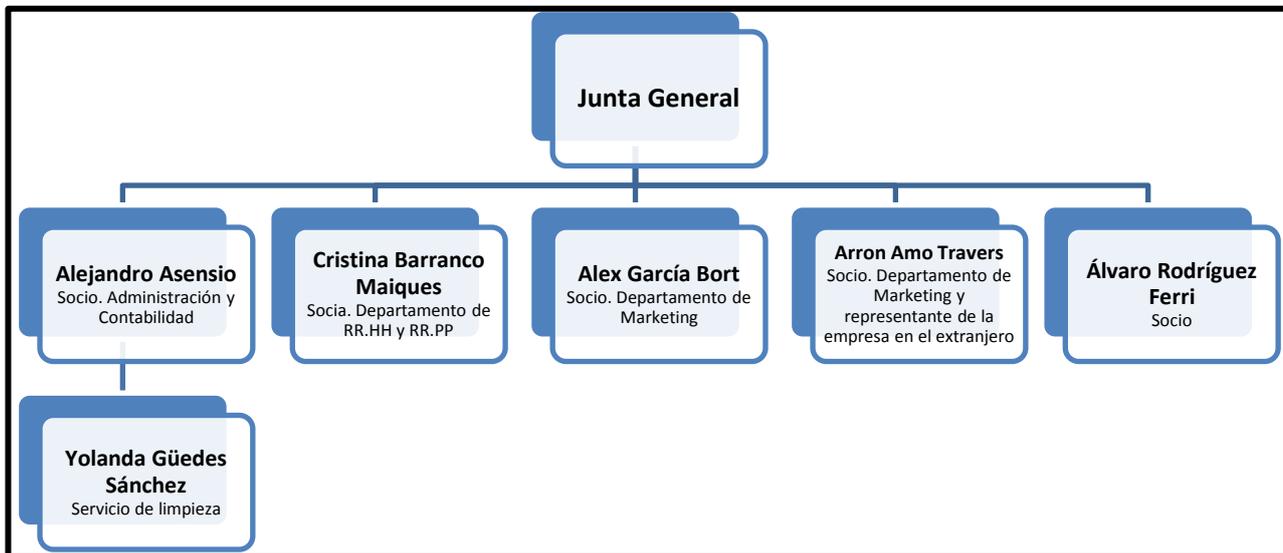
Si bien es cierto que la oferta de Home Sweet Home tiene como elementos fundamentales los alojamientos, es importante resaltar la importancia que se le otorga a todos los servicios complementarios que añadimos para que el producto final sea el deseado. Por ello, una buena atención al cliente resulta especialmente importante en este caso, y son los recursos humanos los que se encargan de que esto sea así, resultando en elementos clave para el éxito de la empresa.

La estructura organizativa de la empresa en su primera etapa es reducida y compacta, por lo que las necesidades de personal son relativamente bajas, teniendo en cuenta que los socios aportarán, además de capital, trabajo a la empresa, con el fin de reducir costes a la vez que asegurar un servicio de la más alta calidad.

### 5.3.1 Organigrama

Para ver más claramente la distribución y necesidades de personal de la empresa, se muestra a continuación el organigrama de la misma:

Imagen 22: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2013

### 5.3.2 Selección de personal y contratación

La contratación del nuevo personal lo llevará a cabo la responsable de dicho departamento. La política de la empresa a la hora de contratar personal administrativo pasa por contratar a estudiantes en régimen de prácticas en empresa, dando prioridad



a aquellos estudiantes que estén cursando sus estudios en Valencia mediante una beca de movilidad entre universidades.

De esta forma, se asegura:

- La contratación de una persona concedora de las necesidades del sector de primera mano
- Se proporcionan ingresos por un trabajo a media jornada a un estudiante
- **Un beneficio intangible:** la posibilidad de que el estudiante contratado haga buena publicidad en su regreso a la universidad y entre sus amigos con edades potencialmente atractivas para la empresa, sobre las bondades de Home Sweet Home y sus ventajas respecto a las alternativas de alojamiento en la ciudad de Valencia
- Un trabajador que comprende que no hay grandes posibilidades de ser contratado al finalizar las prácticas, y a quien eso no lo desmotiva ya que seguramente decida regresar a su país/ciudad de origen al finalizar el curso académico
- Una menor carga fiscal por la contratación de estudiantes en prácticas a través de la universidad

En cuanto a la contratación de personal de limpieza, se puede optar por 2 posibles alternativas:

- Subcontratación del servicio a otra empresa
- Contratar a un trabajador.

Cada alternativa presenta una serie de ventajas, que se analizan a continuación:

- **Ventajas de la subcontratación del servicio de limpieza**

1. Una tercera parte, responde por los servicios prestados, liberando a Home Sweet Home del trabajo que supone la selección y formación de personal
2. Al contratarse el servicio, la empresa con la que contratamos el servicio se compromete a que siempre acuda un trabajador a hacer el trabajo, si el habitual causase baja laboral por algún motivo

- **Ventajas de contratar un trabajador para los servicios de limpieza**

1. Al estar directamente en nomina con la empresa, se tiene un control más directo sobre el trabajador contratado
2. Se puede decidir exactamente quién será la persona indicada para llevar a cabo las labores de limpieza, sin depender del criterio de una tercera parte.
3. El trabajador se implicará mas con la empresa si es la empresa la que le paga y decide si está satisfecha o no con el trabajo que realiza.



4. El coste será presumiblemente inferior que si subcontratamos el servicio.

Finalmente, se ha decidido por contratar a una persona para llevar a cabo estas labores, tanto por los beneficios fiscales que esto conlleva para la empresa, como por la creencia que un trabajador con un mayor nivel de seguridad en el trabajo conlleva una implicación mayor en la misma, y por ende, una confianza que permita estar tranquilos mientras una persona limpia entre las pertenencias de nuestros clientes. De este modo se minimiza el riesgo de que ocurran hurtos, y se genera un vínculo mayor en cuanto a confianza y apoyo por el devenir de la empresa que si fuese una persona o empresa subcontratada la que realizara estas labores.

### **Remuneraciones**

La remuneración del personal se calculará de acuerdo con el convenio colectivo correspondiente en cada caso.

## 6. Objetivos y Marketing Mix

### 6.1 Objetivos

#### 6.1.1 Introducción

Una vez ya se han analizado las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa, así como las fortalezas y debilidades internas de la misma, es el momento oportuno de establecer cuáles van a ser los objetivos que se perseguirán en un futuro por parte de la empresa. Una buena selección de objetivos es un proceso clave para el éxito futuro de la empresa, ya que serán los que definan el crecimiento de la misma, y el posicionamiento en el mercado que esta ocupe en el futuro.

Los objetivos marcan, no sólo el estado futuro, sino también los plazos aproximados para llegar a ellos. Son un elemento clave, de hecho, el más significativo e importante dentro de un plan de empresa, sobre el que se organizan los planes operativos y los presupuestos.

Los objetivos que se marque una empresa deberán ser siempre lo más realistas posibles, puesto que marcarse objetivos inviables sería contraproducente para el crecimiento y desarrollo futuro. Además, se comprometerán recursos y esfuerzos de la empresa para acometer esos objetivos, y por tanto, es muy importante que se empleen en tareas realizables y realistas, para alcanzar los objetivos marcados.

Lo más común es que se dividan los objetivos en función del criterio con el que se evalúen, y suele diferenciarse entre objetivos económicos y no monetarios. Básicamente, se diferencian en el plazo, ya que los objetivos económicos suelen establecerse para su cumplimiento en el corto plazo, mientras que los objetivos no monetarios son los que se marcan para el cumplimiento en el medio y largo plazo

Independientemente de qué objetivos se trate, siempre deberá asegurarse un adecuado equilibrio financiero que permita la supervivencia en un cierto plazo, es decir, siempre deberán establecerse con criterios de asegurar la viabilidad de la empresa.

El mecanismo de establecimiento de objetivos sigue un proceso gradual y va emanando de los niveles superiores hacia los inferiores, de manera que los de un nivel inferior están supeditados al cumplimiento de los de orden superior.

Usualmente los objetivos que afronta cualquier empresa sufren un primer proceso de división, que los clasifica entre aquellos objetivos que responden a un criterio meramente económico y a aquellos que responden a criterios diferentes (no monetarios)

Mientras los objetivos cuantitativos o económicos se marcan para dar resultados en el corto plazo, son los cualitativos o no monetarios los que nos hacen consolidarnos en el tiempo y obtener mejores resultados en el medio y largo plazo.

Los objetivos a alcanzar han de cumplir una serie de requisitos:

Los objetivos que se establezcan, deben cumplir los siguientes requisitos fundamentales (*Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*, José Emilio Navas López, CIVITAS):

1. **Ser específicos**

Deben ser lo suficientemente concretos como para que no quepa lugar a duda o interpretaciones que distorsionen lo que realmente persigue ese objetivo.

2. **Ser medibles**

Debe de existir algún modo para poder llevar a cabo controles periódicos para establecer si los objetivos se están cumpliendo realmente, o si se ha desviado en algún momento el progreso hacia dicho objetivo, para poder así actuar en consecuencia y corregir el desvío, o modificar los objetivos de la empresa.

3. **Ser realistas**

Al establecer un objetivo, debe ser posible acometerlo dadas las capacidades de la organización y las condiciones del entorno

4. **Ser adecuados**

Deben ir en la misma línea con la misión y la visión de la empresa

5. **Ser sucesivos**

Los objetivos no deben sobrecargar a la empresa. Debe priorizarse la realización de cada objetivo, y llevarlos a cabo de manera sucesiva, de modo que se optimice el esfuerzo empleado en cada uno de ellos sin sobrecargar a la empresa.

6. **Ser desafiantes**

A pesar de que tienen que ser objetivos realistas, se debe ser ambicioso y tratar de llevar al límite las capacidades de la empresa, de forma que se movilice toda la organización, para que la evolución y el cambio en la empresa sea realmente útil y agregue valor a la misma.

7. **Tener plazos**

Con el fin de que un objetivo no se alargue demasiado en el tiempo, es importante que se marquen plazos para la consecución de objetivos. Sería interesante además que se marcasen las acciones a tomar para conseguir los objetivos, tanto en el corto como en el largo plazo.

*Los objetivos se jerarquizan, de forma que se le da una dimensión realista, consistente y cuantitativa, es decir, se fijan cifras que se han de lograr, y se asigna un tiempo límite para su realización (MOYANO FUENTES, JOSÉ. Admón. De Empresas: un enfoque teórico-práctico. Pearson Education).*

Esto queda reflejado en la siguiente pirámide de objetivos:

Imagen 23: Pirámide de objetivos



Fuente: Moyano Fuentes, José. *Admón. De Empresas: Un enfoque teórico-práctico*. Pearson Education 2013

Es importante aclarar que la empresa puede tener unos objetivos si la entendemos a ella misma como una unidad, pero lo cierto es que la empresa está conformada, además, por otra serie de grupos partícipes de la empresa, también conocidos como *Stakeholders*, y cada uno de ellos tiene diferentes objetivos, no necesariamente afines entre sí. Por ello, es corriente que los objetivos finales resulten de una combinación de los objetivos de cada uno de estos grupos

Tabla 6: Objetivos empresariales de los Stakeholders

Stakeholder o grupo de interés	Objetivos en la empresa
<b>ACCIONISTAS</b>	Conseguir los mayores dividendos posibles.
<b>TRABAJADORES</b>	Altas remuneraciones, formación, experiencia laboral, proyección futura y seguridad laboral

<b>DIRECCIÓN DE LA EMPRESA</b>	Crecimiento de la empresa y obtención de beneficios
<b>ESTADO Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS</b>	Ingresos a través de impuestos e intereses de subvenciones, y promoción del crecimiento económico de la zona
<b>CLIENTES</b>	Máxima calidad, reducción de precios, seguridad de suministro, buen trato
<b>PROVEEDORES</b>	Buenos precios de venta, pago a tiempo de facturas, fidelización del cliente

Fuente: Gutiérrez Aragón Ortiz, Oscar. *Fundamentos de Admón. de Empresas*. 2013

En el caso de Home Sweet Home, tanto los accionistas como la dirección de la empresa tendrán objetivos idénticos, al estar formada la dirección de la empresa por accionistas de la misma.

Los **accionistas** de una empresa son aquellas personas que, al haber aportado medios para el desarrollo de la misma, en la práctica son los dueños esta.

Los **trabajadores** son las personas que aportan su trabajo a cambio de un salario. En las empresas que se dedican a prestar un servicio, suelen tener una importancia mayor puesto que su actuación es parte del servicio prestado por la empresa, y también se valora por parte de los clientes como parte del propio servicio.

La **dirección de la empresa** está formada por una o varias personas, y es la que marca los objetivos y toma las decisiones estratégicas de la empresa. En este caso, sus miembros serán los propios fundadores (accionistas) de la empresa, y sus objetivos serán tanto el crecimiento de la propia empresa, como la obtención de beneficios por medio de dividendos.

El **estado y las administraciones públicas** son los que establecen las políticas fiscales, y las que otorgan subvenciones a empresas y usuarios. Son absolutamente independientes de la empresa, y tienen el mismo trato para todas las empresas del sector.

Los **compradores** son los que contratan el servicio ofrecido, y generan los ingresos de los que se nutre la empresa. Son la parte fundamental en cualquier negocio, y tienen unos objetivos muy diferentes a los que tiene la empresa, por lo que encontrar un punto de equilibrio óptimo es algo vital para el futuro de la misma.

Los **proveedores** son los que suministran a la empresa los factores de producción con los que posteriormente se realizará la actividad empresarial. Una buena elección de proveedores puede ser la diferencia entre un buen servicio y un servicio óptimo, pues los factores de producción constituyen una parte muy importante a partir de la cual se elabora el servicio final, pero sin los cuales, la merma en este podría ser decisiva.

Sus objetivos son los de la mayoría de empresas, una buena gestión del cobro por el suministro, y la obtención de ingresos altos por la prestación de sus servicios.

### 6.1.2 Objetivos monetarios

En todo plan de marketing, el objetivo monetario principal está relacionado con el volumen de ventas esperado, puesto que constituirá la mayor partida de ingresos para la empresa.

Para empresas de nueva creación, lo más común es que El nivel de ocupación inicial sea bajo, pero en nuestro caso este problema será fácilmente aplacable, ya que en el mercado en el que nos disponemos a penetrar, existe suficiente demanda de alojamiento como para tener un volumen de ventas adecuado.

Sin embargo, no se deben descuidar indicadores clave como los que pasamos a analizar a continuación, si se pretende que la actividad empresarial sea rentable y duradera en el tiempo:

#### **Nivel de ocupación**

Como es lógico, a mayor nivel de ocupación en los inmuebles, mayor serán los ingresos percibidos, y por tanto, mayor será el resultado empresarial. Siempre es importante optimizar este apartado en cualquier empresa, puesto que constituye el generador principal de ingresos. Así pues, uno de los principales objetivos de la empresa será tener un índice de ocupación suficiente como para que al menos se cubran los gastos que se generen de la actividad de la propia empresa, pasando el beneficio empresarial a un segundo plano. En principio, se estima que la empresa no generará beneficios hasta el final del segundo ejercicio, es decir, hasta el ejercicio 2016/2017

#### **Rentabilidad**

Suele ser un indicador muy útil a la hora de valorar cualitativamente los esfuerzos realizados en cualquier ámbito empresarial. Mide la relación entre los recursos invertidos y el beneficio obtenido como resultado de dicha inversión.

La rentabilidad en sí es un concepto que puede interpretarse desde diferentes prismas, y por ello es necesario aclarar cuáles son los objetivos establecidos en cuanto a la rentabilidad, especificados según el concepto de rentabilidad al que nos estamos refiriendo:

#### • RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica mide la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa, con independencia de la clase de financiación utilizada (propia o ajena) y su coste.

Durante los primeros años, va a ser la rentabilidad económica lo que perseguiremos con más ahínco, dado que buscamos la estabilidad de la empresa, y el crecimiento desde una base sólida y bien establecida de la empresa. Si se consigue rentabilidad económica, tarde o temprano se conseguirá también rentabilidad financiera, y por ello un buen funcionamiento y equilibrio por parte de la empresa generará rentabilidad económica a medio plazo.

#### • RENTABILIDAD FINANCIERA

Se refiere a las rentas que reciben los propietarios de la empresa, en este caso sus inversores, como producto del resultado del ejercicio empresarial.

Durante la primera etapa, no se esperan apenas beneficios para los inversores, si es que se llegan a dar, puesto que el objetivo no será tanto el beneficio económico como los beneficios no monetarios. Sin embargo, una vez asentada la empresa en el sector, si que se establecerán una serie de objetivos en este sentido, aunque esta política se revisará bianualmente.

La rentabilidad financiera depende totalmente de la proporción que haya entre la rentabilidad económica y el coste de la deuda. Si la rentabilidad económica es mayor que el coste de la deuda, existirá rentabilidad financiera, y esta será mayor cuanto más diferencia exista entre ambos indicadores.

### 6.1.3 Objetivos no monetarios

Cualquier empresa de nueva creación se enfrenta a una serie de retos que amenazarán a su supervivencia en el sector, y es por ello que, si bien es importante fijarse objetivos monetarios, también se los fije en el ámbito no monetario, pues serán estos los que hagan que la empresa sienta sus bases para que el proyecto pueda crecer en el medio y largo plazo.

En el caso de Home Sweet Home, los objetivos no monetarios más importantes que nos vamos a fijar son:

- **Visibilidad y notoriedad para con sus clientes potenciales**

Para cualquier negocio es imprescindible que el público objetivo tenga consciencia de su existencia, así como de las ventajas que ofrece con respecto a sus competidores. Para ello se requiere un esfuerzo en cuanto a medidas de publicidad y marketing por parte de la empresa, sobre todo si esta es de nueva creación.

- **Posicionamiento en el mercado**

Se pretende posicionar a Home Sweet Home como un alojamiento de las más altas calidades, con los precios más competitivos del mercado. Para ello será necesario trazar estrategias de marketing agresivas, pudiendo llegar incluso a ofertar a precio de coste, sin margen de beneficio, para llegar al cliente.

- **Mejora continua y calidad del servicio**

La calidad debe ser uno de los atributos que mejor definan a la empresa, junto con el de los precios más competitivos. Para ello será necesario contar siempre con productos de gran calidad, y que los servicios prestados sean óptimos y útiles para nuestros clientes. Para conseguir que estos factores se den, se llevarán a cabo encuestas de satisfacción y sugerencias de los clientes. Además, la atención con los clientes es un servicio que queremos que tenga una importancia superlativa, de forma que no solo sirva como ayuda al cliente, sino que también nos enriquezca como empresa y nos permita aprender de los errores para seguir mejorando día a día.

### 6.1.4 Estrategias

Una vez que ya se han definido cuáles serán los objetivos, es decir, se tienen claras las metas futuras, es momento de elaborar los distintos planes y acciones que se tomarán para alcanzar dichos objetivos. Estos paquetes de medidas son lo que se conoce como estrategias.

Las mejores estrategias son aquellas que se apoyan sobre cuatro elementos interrelacionados entre sí:

1. **Metas a largo plazo consistentes y simples**

Una estrategia normalmente afectará al desarrollo de una empresa durante un considerable periodo de tiempo, y no es sencillo echarse atrás. Por tanto, deben ser simples y sin fisuras, para que el paso del tiempo no erosione su propósito inicial.

2. **Una profunda comprensión del entorno competitivo**

Es muy importante tener en cuenta cuáles son los factores clave del éxito en el entorno en el cual nos disponemos a competir, cuáles son nuestros rivales, y

cómo se desenvuelven ellos. Analizando el entorno, se pueden detectar oportunidades y amenazas, y sacar partido de ello.

### 3. **Conocimiento de cuál es la situación interna de la empresa**

Un factor clave a la hora de definir estrategias es localizar los que son los atributos propios de la empresa que la hacen diferente al resto, y sacarles el máximo provecho. Cuando una empresa conoce sus propias fortalezas, puede detectar sus debilidades, y por tanto, sabrá cómo evitar que estas lastren su rendimiento.

### 4. **Implementación efectiva**

Tan importante es trazar estrategias que lleven al éxito empresarial, como elaborar planes que aseguren que se llevaran a cabo de forma satisfactoria por la propia empresa. Esto suele hacerse por medio de planes específicos para unidades de negocio más pequeñas.

Asimismo, también es importante elaborar sistemas de control que identifiquen posibles problemas detectados durante la implementación y que permitan la introducción de cambios y modificaciones.

Por tanto, y como existen diferentes formas de alcanzar dichos objetivos, debe estudiarse y analizarse con detenimiento cuales serán las mejores formas de actuar, y por qué. Para ello, vamos a elaborar un Marketing Mix que nos permita decidir cuál es la mejor manera de actuar para cumplir con los objetivos marcados por la empresa.

## 6.2 Segmentación y público objetivo

Es muy importante hacer una buena segmentación de mercado, para poder diferenciar y localizar a aquellos clientes que realmente vayan a estar interesados y que puedan utilizar el servicio ofrecido. Queremos dirigirnos a un grupo de consumidores relativamente pequeño y concreto, de modo que posteriormente podamos dirigir nuestros esfuerzos hacia ellos, y aprovechar así cada recurso invertido en la empresa en este sentido. Las segmentaciones de mercado permiten:

- Localizar nichos de mercado nuevos
- Descubrir nuevas oportunidades de negocio
- Identificar competidores.
- Generar ventajas competitivas (posicionamiento) sobre la competencia (diferenciación).
- Conocer de forma mas intensiva (renta, clase social, edad, género etc.) al público al que vamos a dirigirnos, y sus necesidades
- Adaptar la oferta a las necesidades del consumidor.
- Minimizar los riesgos en la decisión estratégica, ahorrando recursos económicos.
- Aislar los nichos menos rentables.

Una buena segmentación del mercado debe seguir unas variables, que pueden ser objetivas o subjetivas, para definir el conjunto de consumidores que tienen las mismas necesidades, y que puede satisfacer la oferta de nuestro negocio.

Las **variables objetivas** son:

❖ **Variables demográficas:**

El mercado se puede segmentar diferenciando según la demografía de la población, mediante por ejemplo: el sexo, la edad o el estado civil):

- **Sexo:** En el caso del alojamiento universitario, no existe una diferencia suficientemente importante como para poder distinguir entre qué sexo es el que mas tendencia tiene a residir fuera del hogar durante el curso académico.
- **Edad:** Esta variable es la que en un principio, más va a acotar el público objetivo, puesto que principalmente, el servicio está pensado para estudiantes con edades comprendidas entre los 17 y los 30 años, puesto que es en estas edades cuando se cursan los estudios universitarios y de formación académica en general, tras cumplir la mayoría de edad.
- **Estado civil:** El estado civil predominante serán personas solteras, puesto que no es lo más habitual que una persona universitaria esté casada, y mucho menos aún que tenga hijos. Por tanto, quedan descartados como público objetivo personas jubiladas o con hijos.  
Sin embargo, sí que suele ser común que los universitarios tengan pareja durante esta etapa de sus vidas, por lo que sí que entrarían dentro del grupo objetivo, tanto las personas universitarias como sus parejas.

❖ **Variables geográficas:**

Geográficamente es difícil diferenciar cuál será nuestro público objetivo. Si bien es cierto que en un principio, nos queremos hacer un nombre entre la población de la comunidad valenciana, no podemos ignorar el hecho de que una parte importante de la masa estudiantil que viene a la ciudad de Valencia a cursar sus estudios universitarios viene de otras provincias españolas, por lo que éstos también formarán parte de nuestro público objetivo. Y de la misma forma, sería poco inteligente obviar a los estudiantes que llegan a la ciudad desde fuera de España, ya que como se puede comprobar en este mismo documento, una parte importante de los estudiantes de las universidades principales valencianas proviene de programas de becas y ayudas de movilidad estudiantil europeas.

Sí que podemos, sin embargo, centrar esfuerzos y recursos en captar clientes que no tengan la residencia familiar en la ciudad de Valencia, puesto que existe una probabilidad menor de que estos puedan optar por residir en un

alojamiento dentro de la misma ciudad, por cuestiones económicas principalmente. De modo que la segmentación geográfica únicamente nos permite priorizar entre los distintos públicos objetivos, pero en ningún caso se puede excluir por razones geográficas.

❖ Variables socioeconómicas:

- **Nivel de ingresos:** Esta variable es crítica a la hora de segmentar el público objetivo. El servicio ofrecido tiene un coste relativamente elevado para la mayoría de los usuarios potenciales. Por tanto, se puede excluir a las rentas de nivel medio-bajo, si no reciben becas del gobierno, puesto que seguramente no se puedan permitir pagar una vivienda para el curso académico. Las rentas de un nivel superior, por otra parte, sí que forman parte del grupo de clientes objetivo.
- **Educación:** Normalmente, los usuarios de nuestro servicio serán estudiantes que deciden continuar formándose una vez finalizada la educación secundaria obligatoria. Por tanto, en este sentido también podemos acotar bastante el público objetivo.

❖ Variables de comportamiento:

- **Uso del producto:** Se diferenciará el consumidor según para que uso vaya a darle al servicio. Existen diferentes perfiles dentro de los estudiantes. Por un lado están los que prefieren centrarse en sus estudios, y utilizan la vivienda como lugar de estudio y descanso, y por otro lado están los estudiantes que ven la vivienda como un lugar idóneo para celebrar fiestas y encuentros con sus amistades, y para dormir.
- **Grado de fidelidad:** Divide a los consumidores entre aquellos que deciden repetir la experiencia con la misma compañía varios años consecutivos y los que deciden cambiar de alojamiento en posteriores cursos.
- **Categoría del consumidor:** Puede ser un consumidor potencial, consumidor fiel o no consumidor.
- 

Las **variables subjetivas** son:

❖ Personalidad:

Extrovertido, ambicioso, tímido, autoritario, líder, imitador, etc. Normalmente, las personas que deciden compartir una vivienda suelen ser gente extrovertida y sociable, si acuden por interés propio, o tímida o arisca si acuden motivados por una necesidad y no por voluntad propia.

❖ Estilos de vida:

Describen la forma de ser de una persona. Se puede diferenciar entre los intereses (familia, amigos, trabajo, etc.), las actividades (deportes, cursos formativos, etc.) y las opiniones sobre el entorno que les rodea.

❖ Actitudes hacia el servicio:

Expresa la percepción o sentimiento que se tiene hacia el producto. Una estudiante de primer año, normalmente tiene una mezcla de sentimientos al vivir en un piso compartido entre miedo e incertidumbre por el tipo de personas con las que va a convivir, y alegría y libertad por lo que supone la vida independiente lejos del yugo familiar.

❖ Beneficios esperados:

Se puede diferenciar a los consumidores identificando los motivos de compra, es decir, por qué se ha optado por una u otra opción de alojamiento. Se segmenta diferenciando entre cuáles son los factores clave a la hora de seleccionar el alojamiento, como por ejemplo: el precio, la calidad, localización, instalaciones, etc.

Para terminar este punto, el público objetivo está formado por los potenciales clientes, aquellos que toman la decisión de compra o los que únicamente influyen en ella.

Como ya hemos estado definiendo anteriormente nuestro público objetivo está formado mayoritariamente por jóvenes de entre 17 y 30 años sin cargas familiares. Preferiblemente serán personas cuya capacidad económica sea de nivel medio o alto, o en su defecto, que gocen de ayudas del gobierno en forma de becas de alojamiento. Tienen además un nivel de educación de nivel medio-alto, y pueden ser tanto de nacionalidad española o extranjera.

En cuanto al comportamiento del consumidor, deben tener preferiblemente una personalidad extrovertida y alegre, y con unas expectativas altas en referencia al servicio esperado.

## 6.3 El Marketing Mix

Las estrategias de marketing se elaboran teniendo en cuenta cuatro factores clave del marketing para la consecución de los objetivos marcados:

- PRECIO
- PRODUCTO
- DISTRIBUCIÓN
- PROMOCIÓN

Conseguir un buen equilibrio es muy importante de cara a la implementación efectiva de una estrategia de marketing en la empresa, puesto que los productos o servicios se valoran en función de los cuatro atributos, y conviene tener muy claro la postura de la empresa para con cada uno de ellos en función del resultado deseado en los clientes potenciales.

## 6.4 La política de precios.

Los ingresos de Home Sweet Home se generan exclusivamente del alquiler de habitaciones. Por tanto, a la hora de fijar un precio competitivo, es muy importante tener absolutamente todos los costes de la empresa controlados e incluirlos en el precio final.

Debido a que los márgenes van a ser muy ajustados, es muy importante tener una buena gestión de cobro mensual de los inquilinos. Para ello, se va a exigir el cobro de una fianza al inicio del curso universitario correspondiente a un mes de alquiler, como medida preventiva con la que se pueda seguir funcionando si llega a darse el caso que el cliente no pudiese formalizar el pago algún mes.

### Estrategia a seguir

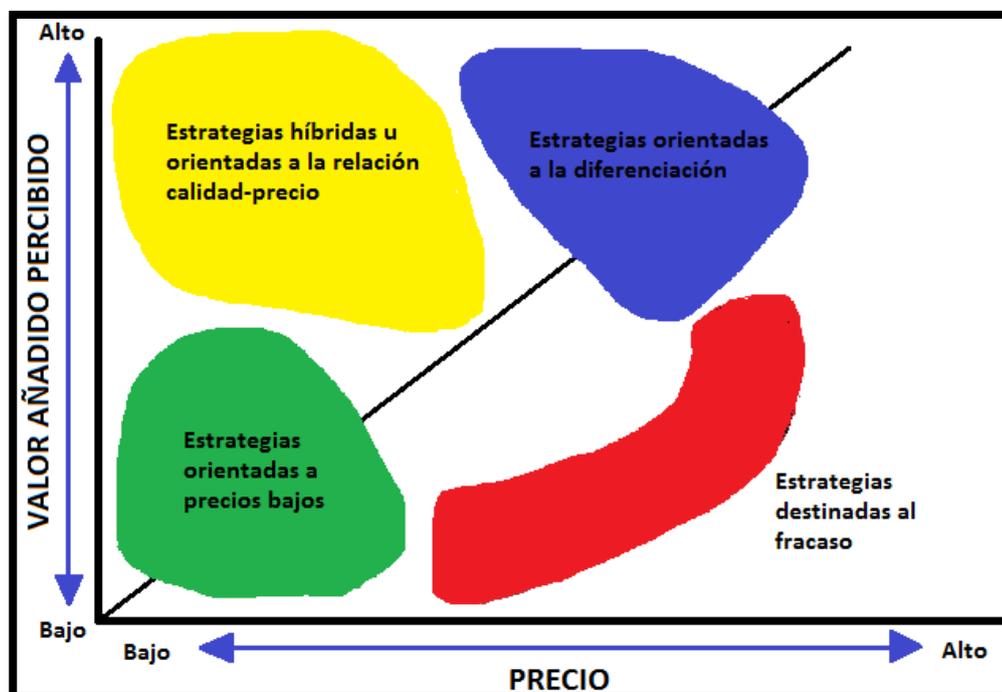
Antes de decidir cuál va a ser la política a seguir en cuanto a la fijación de precios, se debe hacer una reflexión sobre cómo se quiere actuar y cómo se desea que se reconozca a la empresa por el mercado.

En este sentido, Home Sweet Home podrá decidir si desea seguir:

1. Una estrategia orientada a ofrecer **precios bajos**
2. Una estrategia orientada a la **diferenciación**
3. Una estrategia **híbrida** orientada al equilibrio entre calidad y precio

Para entender mejor en qué consiste cada estrategia, nos es de gran ayuda el siguiente esquema adaptado del *Reloj Estratégico* de Bowman (1992):

Imagen 24: Reloj Estratégico



Fuente: Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa, CIVITAS 2012

Se puede observar como las empresas pueden optar por diferentes estrategias de fijación de precios, en función de la combinación que hagan de precio y valor añadido percibido.

En Home Sweet Home vamos a optar siempre por diferenciarnos de la competencia en calidad, buscando siempre ofrecer el mejor servicio con los precios más competitivos que nos sea posible.

Nuestra forma de interpretar el mercado nos hace creer firmemente que nuestra búsqueda de posicionamiento quedará en algún lugar dentro del área de las estrategias híbridas, puesto que no queremos que la relación entre calidad y precio sea tan lineal como se muestra en las alternativas de *diferenciación* y *bajo precio*, y por supuesto, no nos planteamos trazar estrategias *destinadas al fracaso*.

Además, una estrategia híbrida es la más recomendada para empresas de reciente creación, puesto que al no ser conocidas, no es recomendable ofrecer precios elevados, ya que es probable que de esta forma se pierdan potenciales clientes, pero a su vez, se debe ofrecer un servicio de cierta calidad para no caer en una guerra de precios con una marca reconocida y que de la seguridad al cliente que una empresa desconocida y con bajos precios pueda ofrecer.

Así pues, se va a optar por ofrecer un servicio de calidad con unos precios competitivos, no necesariamente los más bajos, pero sí lo suficiente como para que la percepción del cliente sea la de que está obteniendo un producto de una calidad excelente con un precio que se puede permitir. En definitiva, ofrecer un producto que le otorgue al cliente mucho más valor de lo esperado, al precio que se ofrece.

## 6.5 Política de Servicio

En todo negocio, existen dos tipos de servicios o productos, cumpliendo cada uno una misión específica, siendo ambas igual de importantes: Los servicios esenciales y los servicios que ofrecen una ventaja competitiva.

El servicio de alojamiento es el servicio esencial básico que toda empresa del sector ofrece.

Las viviendas están reformadas y en perfectas condiciones para la vida diaria. El mobiliario está totalmente nuevo a estrenar, y se procura renovar el mismo cada 6 años, de forma que la vivienda tenga siempre un aspecto agradable y de la sensación de pulcritud y cuidado de la misma.

### 6.5.1 Los Servicios Esenciales

Conforman el grupo de servicios destinados a satisfacer las necesidades mínimas que tienen los clientes cuando recurren a un servicio como el que se ofrece. Sin ellos, la actividad empresarial carece de sentido alguno.

En nuestro caso es el servicio de alquiler de habitaciones, el único servicio esencial que ofrecemos, puesto que es lo que en un principio buscan nuestros clientes.

Sin embargo, un servicio no suele cubrir únicamente una necesidad básica, puesto que esto no lo diferencia de la competencia ni lo hace más atractivo. En casos en los que se pretenda destacar sobre la competencia, y aspirar a algo más que a destacar

por otras facetas, como el precio, muchas empresas optan por ofrecer algo más que servicios esenciales.

### 6.5.2 Los Servicios que generan ventaja competitiva

Son los servicios o productos que hacen que la experiencia del cliente colme superando todas sus expectativas, dejando un buen recuerdo y promoviendo la percepción de servicio de alta calidad. De esta forma es como se consigue diferenciarse de la competencia, y posicionan a la empresa, en un plano superior en la mente del consumidor.

En nuestro caso particular, no va a ser en la variedad en la oferta, lo que queremos que nos diferencie, sino la calidad y atención al más mínimo detalle del servicio ofrecido. Para ello, se van a minimizar los márgenes de beneficio, confiando más en una estrategia de rotación por la calidad percibida. El objetivo es dar el mejor servicio del mercado, a precios muy competitivos, haciendo que el consumidor aprecie nuestro servicio y por ello, dude de la calidad y los precios que venía dando la competencia.

En primer lugar, vamos a realizar inversiones importantes en equipar la vivienda con muebles modernos, resistentes y nuevos. Además, se contratará a una empresa especializada en la decoración de establecimientos de restauración y alojamiento, para que cada una de las viviendas ofertadas ofrezca un aspecto cálido, práctico y a la vez profesional, donde nuestros clientes se sientan a gusto y no tengan que preocuparse por ningún detalle de la vivienda.

Precisamente, son los servicios complementarios los que otorgan a nuestro servicio una ventaja competitiva frente a los competidores del sector. Entre éstos, se encuentran servicios tales como recogida y traslado inicial al aeropuerto o ayuda y asesoramiento en la tramitación de la matrícula universitaria entre otros.

A continuación, se muestra de forma breve pero concisa, la relación de servicios complementarios no esenciales que generan una ventaja competitiva en nuestra empresa respecto a la competencia:

**Asesoramiento y ayuda académica.** Los 5 socios cuentan con conocimientos acerca de los entresijos y la burocracia universitaria de la ciudad, y ponen a disposición de los clientes un servicio de apoyo para formalizar matrículas, horarios y prácticas en las distintas facultades de los campus universitarios de la ciudad, siempre y cuando se solicite con un mínimo de antelación.

**Servicio de recogida y traslado al aeropuerto.** La empresa cuenta con medio de transporte para facilitar la llegada y el regreso de los inquilinos desde el aeropuerto de Barajas.

**Gestión gratuita de servicios adicionales.** Home Sweet Home facilita información acerca de los servicios más populares y útiles para la comunidad universitaria, y se ofrece a gestionar cada uno de ellos de forma totalmente gratuita a todos los clientes que contraten su estancia en sus viviendas. Destacan

entre todos estos servicios, el alquiler de bicicletas urbano o la inscripción en grupos de actividades para estudiantes de Erasmus.

**Obsequio de juego de sábanas y toallas.** A cada inquilino que vaya a permanecer un mínimo de 6 meses, se le obsequiará con dos juegos de sábanas nuevas, así como con un juego de toallas compuesto por una toalla de manos y una toalla de ducha. De esta forma, se facilitan los traslados de los clientes ahorrándoles bultos en el equipaje durante el viaje.

**Servicio de información, gestión, reserva y consulta online.** Se va a realizar una considerable inversión en el desarrollo de una potente web que facilite la gestión a sus usuarios, así como para servir de herramienta de marketing, proporcionando una primera impresión lo más atractiva posible.

**Teléfonos móviles con las mejores tarifas para extranjeros.** Para facilitar la adaptación a los estudiantes de intercambio, se pone a disposición de estos dispositivos móviles con las mejores tarifas para que la comunicación en la ciudad no suponga un impedimento en su adaptación. Este servicio será opcional.

**Servicio de apoyo 24 horas.** Cada uno de los socios se compromete a estar disponible 24 horas para resolver cualquier duda o problema que pueda surgir a cada una de las viviendas.

**Servicio de limpieza bisemanal incluido.** La empresa contratará un servicio de limpieza para las viviendas, que llevarán a cabo dichas labores dos veces por semana. Este servicio incluye, además de la limpieza general de la vivienda, servicio de lavandería y además, planchado opcional.

Para finalizar, se presentan otras características del servicio ofrecido, tales como la imagen corporativa de la empresa o las acciones tomadas para la mejora continua del servicio:

**Calendario y horario.** El servicio de alojamiento para estudiantes transcurre durante el periodo comprendido entre los meses de Septiembre y Julio, ambos incluidos. Es decir, durante los meses que duran las clases en la universidad. Además, no existen horarios de entrada y salida a la vivienda, y los clientes tendrán siempre a su disposición un número de teléfono al que llamar en caso de que les surja algún problema o imprevisto relativo a la vivienda. Además, la empresa está disponible para el gran público durante todo el año para sus clientes a través de su página web

**Imagen corporativa.** Se cuenta con un logo representativo que diferencia a la empresa del resto de la competencia, y además contamos con una potente herramienta en forma de página web, que tiene utilidad tanto para el cliente como para la empresa, y que representa el primer contacto del cliente con la

misma. Por tanto, es muy importante que el sitio web cuide hasta el más pequeño detalle para que la imagen corporativa sea lo más sólida y atractiva posible.

**Acciones para la mejora continua del servicio.** Se dispone de varios mecanismos que buscan un feedback del cliente para mejorar y aprender de nuestras debilidades y a detectar oportunidades, así como para reforzar nuestras fortalezas. Cada 3 meses, se proporciona a los clientes breves cuestionarios para valorar la calidad del servicio recibido, dividido cuidadosamente entre los distintos aspectos que ofrece la empresa. Además, una vez finalizada la estancia en la vivienda, el usuario recibirá un correo electrónico con un cuestionario final sobre el grado de satisfacción del servicio recibido. Se incentivará la cooperación por medio de obsequios tales como refrescos u otros consumibles en los cuestionarios periódicos, o un pequeño obsequio enviado por correspondencia para el cuestionario final.

## 6.6 Política de Comunicación (Distribución y Promoción)

Una vez se dispone de un servicio atractivo e interesante, es de vital importancia darlo a conocer al público. En este sentido, cabe destacar que un servicio no despierta el mismo interés para todo el mundo, por lo que el primer paso a tomar es necesariamente conocer cuál es el segmento de mercado en el que centraremos todos nuestros esfuerzos de comunicación. Este sector presentará una serie de características específicas que toda la población que forme parte de él poseerá, y principalmente serán estudiantes sin residencia en Valencia que decidan ir a alguna de las universidades de la ciudad a cursar sus estudios.

En principio, el servicio de Home Sweet Home está dirigido a estudiantes sin vivienda en Valencia becados con ayudas de movilidad para estudiar en las universidades de la ciudad de Valencia. Esta población tiene una edad comprendida entre los 17 y los 26 años.

Se va a optar por dos vías de comunicación hacia el cliente:

La **comunicación proactiva** es aquella que la empresa realiza para captar la atención y el interés de los clientes, sin que estos tengan en principio interés en la empresa. Se trata de darse a conocer, y generalmente están relacionadas con actividades de marketing.

En Home Sweet Home este tipo de comunicación se realiza mediante los convenios con las universidades extranjeras y nacionales con las que las universidades valencianas tienen acuerdos de intercambio de estudiantes. La página web, así como la publicidad en otras páginas web, también son formas de comunicación proactiva que se llevan a cabo por la empresa.

La **comunicación reactiva** es aquella que la empresa realiza debido a una necesidad existente de sus clientes. Nace como respuesta a una necesidad.

En este grupo está principalmente la página web, donde se informa y a través de la cual se permite gestionar la reserva del servicio online.

## OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN Y SELECCIÓN DE MEDIOS

En primer lugar, hay que tener claro el público objetivo al cual queremos dirigir nuestra política de comunicación, puesto que no es necesario, ni siempre preferible, tratar de llegar con un mismo mensaje a todo el público objetivo potencial de la empresa.

Para ello hay que analizar la situación actual de la empresa en el mercado.

Home Sweet Home es una empresa de nueva creación, de la que nadie ha escuchado hablar, y por tanto, sin reconocimiento alguno por parte de los clientes potenciales, ni de la competencia. Así pues, el objetivo principal de nuestra campaña de comunicación inicial no va a ser otro que el de darnos a conocer por el mercado que nos interesa.

Más adelante, se podrá elaborar un plan de comunicación más específico y que persiga unos objetivos concretos, pero de momento la empresa tiene un reto muy importante por delante del cual dependerá en gran medida el devenir de la empresa, por lo que nos centraremos en él en este apartado del plan de empresa.

Una vez hemos definido cual será el público objetivo (Jóvenes universitarios no residentes en Valencia y becados con programas de intercambio a las universidades valencianas), el siguiente punto importante que hay que definir es el mensaje que se quiere transmitir.

La idea es que los clientes posicionen a la empresa entre las demás opciones que manejen a la hora de buscar alojamiento en la ciudad de Valencia, como una opción diferente, asequible, completa y de calidad.

Para ello, el mensaje que reciban los clientes, en su primera toma de contacto con nosotros debe ser corto, claro y convincente. Debe incluir:

- El nombre de la empresa
- La página web de la empresa
- Servicios que incluye que diferencian a la empresa
- Fotografía(s) de las instalaciones
- Mapa con la situación geográfica de la empresa

Cuanto mejor sea la imagen mental que se cree en los clientes potenciales, más opciones tendremos de ser la opción escogida

Tan importante es el mensaje que se pretende transmitir, como el medio seleccionado para hacerlo.

De nada sirve tener un mensaje excepcionalmente bueno si no se sabe transmitir de forma correcta. La comunicación es un proceso secuencial en el que se hace necesario el correcto funcionamiento de cada una de las etapas del proceso para que la comunicación sea efectiva.

Debido a la evolución tecnológica, cada vez existen más medios de comunicación a través de los cuales se pueden transmitir mensajes, pero no todos son igual de efectivos para todo tipo de mensajes. Del mismo modo, no todos tienen el mismo coste, ni tienen el mismo grado de incidencia en todos los segmentos de población, por lo que una buena selección de canales de comunicación puede ahorrar costes

innecesarios a la empresa, sin necesariamente repercutir negativamente en la incidencia del mensaje en el público objetivo.

A continuación, se exponen los diferentes medios de comunicación que se tienen en cuenta, así como los motivos por los que se les considera adecuados o no, como canales de comunicación para nuestro plan de comunicación.

**Televisión.** Es un medio con una gran incidencia a un amplísimo espectro de población. Además, se puede diferenciar los distintos nichos de población que están ante el televisor por franjas horarias o en función de la programación de la emisora. Es un medio de comunicación de mucha eficacia, aunque lo cierto es que también es de los medios más caros para ello. Es más apropiado para grandes empresas que cuenten con un presupuesto para la publicidad elevado. Considerándolo un medio de comunicación muy potente, se descarta por su elevado coste.

**Radio.** Es un medio de comunicación bastante interesante, puesto que se pueden diferenciar diferentes grupos de oyentes en función de la programación de cada emisora. Es un medio factible para transmitir nuestro mensaje, y dependerá del presupuesto que se destine a la publicidad, que resulte un medio seleccionado.

**Prensa escrita.** Es un medio con una menor incidencia entre la población objetivo. Sin embargo, puede que los padres de la población objetivo, que a la hora de la verdad tienen un peso importante en la decisión final, sean un objetivo interesante a los que hacer llegar el mensaje. Por otro lado, los anuncios en prensa pueden tener un coste difícil de calcular, ya que varían enormemente entre un periódico u otro, y también en función de las características del anuncio que se pretenda publicar. Además, este público objetivo es muy difícil de diferenciar, por lo que en un principio no parece muy aconsejable la prensa escrita como medio de comunicación adecuado.

**Folletos en universidades.** La distribución de folletos informativos en los departamentos de movilidad universitaria de las universidades y facultades que mas alumnos envían a estudiar a Valencia es una forma relativamente barata y eficaz de llegar al público objetivo. El mensaje llegaría directamente a la fuente de la cual salen nuestros clientes, y se les informaría de nuestra existencia en el momento justo en el cuál les nace esa necesidad de buscar alojamiento en la ciudad. Sin duda es un canal de comunicación óptimo en todos los sentidos.

**Internet.** Es sin duda alguna el medio de comunicación más global que existe, ya que alcanza con relativa facilidad a un grupo de usuarios enorme y a escala mundial. Los anuncios en internet, sin embargo, suelen tener una mala reputación entre los consumidores, al considerarlos molestos, ya que muchas veces dificultan la navegación normal de un usuario de internet, y los correos promocionales suelen catalogarse como “correo no deseado”, por lo que fallaría tanto la comunicación, como el mensaje a transmitir. No se considera pues, un

medio útil para promocionar Home Sweet Home, por medio de anuncios, molestos correos promocionales y demás publicidad viral.

Sin embargo, sí que se considera de vital importancia la creación de una página web de la empresa como activo de la misma, y no como medio de publicidad. En definitiva, sí que se utilizaría internet como escaparate de la empresa para todo aquel que desee informarse mejor de los servicios ofertados, pero no como un medio proactivo de captación de nuevos clientes por medio de campañas de publicidad.

**Redes sociales.** Las redes sociales son un fenómeno que engloba cada vez a más gente. Además, el perfil de los usuarios de redes sociales es de gente joven y de mediana edad, siendo los usuarios más jóvenes los más activos en ellas, lo cual convierte a las redes sociales en un medio óptimo de comunicación para la empresa.

Se debe formar parte activa en ellas, creando una cuenta oficial de la empresa, e interactuar con otros usuarios, particulares y de otras empresas del sector y de servicios complementarios. Se trata de establecer vínculos y relaciones tanto con clientes potenciales como con potenciales socios comerciales, para abarcar el máximo posible de cuota de mercado. Además, la existencia de un perfil profesional en las redes sociales es una herramienta útil para los clientes tanto actuales como potenciales, puesto que es un medio de comunicación más habitual para ellos que el correo electrónico o incluso el teléfono, ya que la comunicación social es instantánea y gratuita. También se podrá estudiar la posibilidad de lanzar algún tipo de campaña publicitaria en medios de Internet utilizados habitualmente por los jóvenes, como pueden ser “Youtube”, “Spotify” o alguna aplicación móvil por medio de descuentos en la descarga por introducir códigos promocionales de la empresa.

### **Feedback ó retroalimentación**

El proceso de retroalimentación es clave para que la comunicación sea óptima y la empresa pueda mejorar en todo aquello que sus clientes crean necesario y apropiado.

Además, es muy útil para saber si el mensaje está llegando de forma correcta al destinatario, así como para averiguar cuáles son los canales de comunicación que más y mejor transmiten el mensaje.

Sin embargo, el servicio que ofrece Home Sweet Home puede no tener la suficiente interacción con el cliente de forma directa como para que el *feedback* surja de forma natural y espontánea, lo cual dificulta enormemente este proceso. Por ello, se establecen procedimientos que estimulen el *feedback*, por medio de cuestionarios. La periodicidad de los cuestionarios sería la siguiente:

- a. El primer breve cuestionario durante el primer mes de estancia en Valencia, que permita valorar el servicio ofrecido y cómo este ayuda a la adaptación a la vida normal en una ciudad nueva.



- b.** El segundo cuestionario se hará a mitad de la estancia del cliente en la vivienda, pudiendo valorar así sus impresiones, y si se han cumplido las expectativas que tenía en un primer momento, así como incluir posibles sugerencias o detalles que hayan echado en falta.
  
- c.** El cuestionario final se mandaría por correo electr3nico a la semana de haber finalizado la estancia en Home Sweet Home, y mas que un cuestionario sería una valoraci3n final del servicio ofrecido por la empresa.

## 7 Plan de financiación, inversión y previsión

### 7.1 Introducción

Cualquier Plan de Empresa debe darle especial importancia a este apartado, puesto que es el que detalla realmente el “cómo” se pretende llevar a cabo la idea de negocio. Es el apartado que decide, mediante indicadores concretos, el nivel de solvencia y los riesgos que conlleva la realización del proyecto.

No solo indica la inversión necesaria para llevar adelante el proyecto, sino que además indica el camino a tomar para que esa inversión finalmente se pueda llevar a cabo. Busca las fuentes de financiación, calcula los plazos de inversión y desinversión, y hace previsiones económicas que indicarán los ingresos y gastos esperados en diferentes escenarios.

En este tema vamos a estructurar el Plan Económico-Financiero en diversos apartados, y los analizaremos con cierto nivel de profundidad.

### 7.2 Plan de Inversión

Toda empresa necesita adquirir una serie de recursos que le permitan llevar a cabo su actividad. Será necesario hacer importantes inversiones en diferentes activos para la empresa, que se enumeran a continuación.

#### 7.2.1 Inversiones en capital no corriente

El capital no corriente de una empresa lo conforman todos aquellos recursos que se espera van a permanecer en la empresa al menos durante un año, es decir, los recursos a largo plazo.

Los elementos de capital no corriente suelen conllevar una inversión de capital muy alta, puesto que requieren un plazo largo de tiempo para amortizarlas. La empresa necesita tener viviendas con las que comercializar su servicio, por lo que la inversión en dichos elementos podría resultar un fuerte impedimento a la hora de comenzar la andadura empresarial, por la dificultad de conseguir préstamos hipotecarios con los que acometer dicha inversión.

También es cierto que se podría tratar de encontrar pisos en régimen de alquiler, negociando con los dueños la opción de realquilarlos, o en su defecto, negociar una posible contratación del piso en régimen de alquiler con derecho a compra del mismo, para abaratar el coste, al no tener que pedir un préstamo durante la primera etapa del negocio, que pudiese comprometer en exceso los recursos de la empresa.

Sin embargo, los cinco socios de la empresa van a participar en el capital social de la empresa con una pequeña aportación de capital, y además cada uno de ellos aportará además una vivienda en el mismo bloque de edificios, de las que ya disponen en su patrimonio personal, lo cual facilitará enormemente la puesta a punto del negocio.

A continuación detallamos las partidas de inversión en capital no corriente, diferenciando entre categorías.

### i) **Inmovilizado intangible**

Normalmente derechos, licencias y propiedades intelectuales pertenecientes a la empresa, y que tienen un valor para la misma, y que no son de naturaleza comercial, es decir no se comercializa con ellos.

En este apartado, la empresa va a realizar una inversión en:

- El desarrollo de una **página web** que resultará una herramienta importantísima en el desarrollo de la actividad.
- La adquisición de **programas informáticos y licencias** que permitirán dotar a la empresa con la más alta tecnología del sector en cuestiones informáticas y de posicionamiento en internet.
- Cerrar diferentes **acuerdos de colaboración con empresas** que complementen el servicio ofrecido tales como restaurantes, discotecas o bares, pudiendo ofrecer así descuentos especiales y acceso a promociones exclusivas a nuestros clientes, y fomentando a su vez el consumo en los distintos establecimientos.

### ii) **Inmovilizado material**

Son bienes que permanecerán en la empresa de forma no comercial, ya que no nos vamos a desprender de ellos con el fin de obtener un beneficio comercial mediante una operación de venta.

En esta categoría se incluyen:

#### **1. Construcciones**

La empresa contará en un principio con cinco viviendas, aportaciones de los socios, que además serán acondicionadas para poder comenzar la actividad en las mejores condiciones, que aumentarán el valor de las mismas en los estados contables por ser acondicionamiento de viviendas propias.

#### **2. Mobiliario**

Además de la citada reforma en los pisos, se realizará una inversión moderada en el mobiliario de las viviendas, así como para la oficina que se alquilará como domicilio social de la empresa,

Como ya se ha expuesto anteriormente, el mobiliario de cada piso consistirá en:

- 4 camas de 90 cm de ancho
- 4 escritorios de habitación
- 4 estanterías para las habitaciones
- 4 sillas de estudio

- 2 duchas con mampara
- 2 muebles de baño
- 1 cocina completamente equipada
- 2 sofás de dos plazas cada uno
- 1 mesa grande para el comedor
- 2 mesas pequeñas para el comedor
- 6 sillas de comedor
- Electrodomésticos para la casa, incluyendo televisión, DVD, frigorífico, congelador, microondas, lavavajillas, lavadora y 4 ordenadores
- Accesorios de iluminación, decoración y menaje

### **3. Utilaje**

Incluye todos los elementos necesarios para que en la oficina se pueda desarrollar una actividad normal, tales como papel, archivadores, talonarios y material de oficina en general.

### **4. Equipo informático y otros dispositivos**

Esto incluye, además de cuatro ordenadores de oficina, la compra de un número determinado de terminales de telefonía móvil para que los estudiantes que lo requieran puedan utilizarlo en condiciones ventajosas durante su estancia en Valencia, debiendo devolver estos al finalizar su estancia. La compra de los móviles se realizará en posteriores ejercicios.

## **7.2.2 Inversiones en activo corriente**

Al ser una empresa de servicios, la importancia de los activos corrientes es bastante baja, por lo que no se va a especificar ningún activo de este tipo en el Plan de Negocio. Son un tipo de activos más propios de empresas del sector dedicado a la venta de productos.

## **7.3 Plan de Financiación**

Este apartado es el que más preocupa al emprendedor, puesto que la dificultad que entraña conseguir apoyo para poner en marcha un proyecto es enorme, y se acentúa más si cabe en épocas de crisis económica como la actual.

Sin embargo, ese miedo que tiene el emprendedor por tener que poner en riesgo su patrimonio personal se minimiza cuanto mayor es la confianza en la idea por la que se trabaja, que en este caso es máxima por parte de todos y cada uno de los socios.

Las necesidades de financiación corresponden al montante total del coste de llevar a cabo las reformas y amueblar las viviendas, puesto que las aportaciones de los socios son mayoritariamente con bienes inmuebles, y tan solo una pequeña parte en efectivo para acometer los gastos iniciales. Las necesidades iniciales son, por tanto, de liquidez.

A pesar de que en el periodo actual, el acceso al crédito está relativamente restringido, lo cierto es que al contar con una gran cantidad de bienes inmuebles, y la pequeña proporción que representan las necesidades de financiación, pensamos que no nos encontraremos excesivos problemas para obtener un préstamo hipotecario sobre una o dos de las viviendas, de 200.000 euros, al estar valoradas cada una en 200.000 euros respectivamente.

A continuación se pueden ver las condiciones en las que se ha negociado el préstamo:

*Tabla 7: Condiciones del préstamo*

<b>Capital prestado</b>	<b>€200.000</b>
<b>Tipo de Interés</b>	4,15% primer año
	4,043% el resto
<b>Vencimiento (años)</b>	15
<b>Pago</b>	Mensual
<b>Total periodos</b>	180
<b>Método de amortización</b>	Francés

*Fuente: Elaboración propia 2013*

La entidad bancaria nos ha ofrecido un préstamo hipotecario con estas condiciones, siendo el tipo de interés calculado mediante el EURIBOR + 3,5%.

Con estos datos, debido a que el método de amortización escogido es el francés, podemos saber que la cuota mensual a pagar será de **1.494,45€** durante el primer año, y **1.484,33€** durante el resto de periodos durante los que tenga vigencia el préstamo

## 7.4 Plan de previsión

Lo ideal en el mundo empresarial sería eliminar la incertidumbre que rodea al devenir futuro de la empresa.

No es posible predecir el futuro, pero sí que se pueden hacer previsiones más o menos estudiadas para hacer simulaciones de cómo es probable que evolucione en el tiempo la empresa, minimizando los factores externos y no controlables por la misma. De esta forma, lo habitual es hacer previsiones con al menos dos escenarios distintos: realista y pesimista. Hay quien entiende que se debería de crear un tercer escenario, el optimista, pero lo cierto es que si se consiguen gestionar los recursos de la empresa para que sea rentable en los escenarios menos optimistas, la lógica nos permite asumir que en un escenario optimista, la situación será mucho mejor.

Para iniciar un plan de previsión, hay que calcular de la forma más acertada posible, los costes que tendrá que asumir la empresa.

## 7.4.1 Clasificación de costes según su naturaleza

### 7.4.1.1 Costes fijos

#### **Amortización del préstamo.**

Las viviendas necesitan una reforma para adecuarlas y estandarizarlas de cara a su posterior alquiler. Las habitaciones tendrán exactamente las mismas medidas, y estarán pintadas y amuebladas de forma idéntica, para poder ofrecer un servicio/producto estandarizado. Por ello se ha acudido en busca de financiación externa, en forma de préstamo.

Se calcula que el presupuesto necesario para acometer la reforma y amueblado en cada piso, y dejarlo listo para su uso comercial, rondará los 40.000€

La amortización del préstamo, por tanto, es un coste fijo, puesto que se paga periódicamente, independientemente de la actividad empresarial que se genere. Su cuantía dependerá de la capacidad negociadora de la empresa, pero en este caso, ya hemos negociado con el banco las condiciones del préstamo hipotecario, con una mensualidad de **1.484,33 euros**, sea cual fuere el escenario en el que nos encontráramos. (Es ligeramente superior durante el primer ejercicio, pero a efectos de calcular una cuota constante para toda la vida del préstamo, hemos optado por utilizar este valor, que es el que perdurará durante una mayor parte de vida útil del préstamo)

#### **Gastos comerciales.**

Como ya se ha explicado anteriormente, vamos a emprender una campaña de marketing inicial relativamente importante, con el fin de dar el servicio a conocer entre la comunidad universitaria.

Uno de los medios de comunicación a través de los cuales nos vamos a publicitar es la radio, y además se hará un esfuerzo importante en el marketing a través de redes sociales y por medio de anuncios patrocinados.

La intención es llevar a cabo una gran campaña de marketing, con la intención de dar a conocer los servicios de la empresa al mercado, a nivel local inicialmente

Para ello, se han presupuestado **15.000 euros** con el fin de generar el mayor impacto durante el primer año de vida del proyecto y así lograr que la ocupación durante los posteriores ejercicios aumente, ajustando entonces nuestro presupuesto en publicidad en función del éxito, o no, de la empresa.

En este presupuesto se incluyen, además de la creación de nuestra página web, toda una serie de estrategias de posicionamiento en internet, así como cuñas de publicidad en radios locales, y viajes a universidades europeas con el fin de negociar convenios de colaboración.

A continuación se muestran los **costes previsionales** para dos posibles escenarios futuros, uno pesimista y otro optimista:

**Alquiler de oficina.** Se va a alquilar un despacho en el que trabajar y atender llamadas y consultas a través de la red, que actuará como sede de la empresa a efectos comerciales y fiscales.

El coste del alquiler podrá oscilar entre los 300 y los 500 euros mensuales. Hay que tener en cuenta que el alquiler es un coste fijo, es decir, que no varía en función de la ocupación, y por tanto, para realizar nuestras previsiones, siempre vamos a optar por utilizar el peor precio para los intereses de la empresa, en este caso, **500 euros**.

**Sueldos y salarios.** Es la partida de gasto que mas va a pesar en el resultado de la empresa, por lo que durante los primeros años podrá sufrir modificaciones en cuanto a la retribución de los socios. Además, también es un coste fijo.

Se han calculado los siguientes sueldos y salarios:

- 2 socios a jornada completa: 1000 euros cada uno
- 2 socios a media jornada: 450 euros
- 1 empleada para el servicio de limpieza: (10 euros/hora \* 3 horas diarias) trabajando de lunes a viernes →600 euros al mes
- **Coste total en salarios: 3.500 euros al mes**

**Consumos.** En esta partida incluimos costes tales como agua, electricidad, telefonía, Internet, gastos de comunidad y seguros. Todos estos costes los vamos a calcular como si fueran fijos, haciendo provisiones de costes por encima de la media, ya que el consumo de agua y electricidad son en realidad variables, y por tanto, optaremos por ponernos siempre en el peor de los casos. Hemos calculado unos costes mensuales en consumos de:

- *Agua:* 70 euros
- *Electricidad:* 180 euros
- *Comunidad:* 50 euros
- *Teléfono e Internet:* 30 euros
- *Seguros:* 50 euros mensuales

**Total:** 380 euros mensuales por vivienda →**1900 euros mensuales**

Finalmente, a todos estos gastos hay que recordar añadirles **15.000 euros** como gasto fijo anual, ya que se van a gastar en campañas de marketing durante el primer ejercicio, y además se presupuestan **1200 euros** más como provisiones ante gastos imprevistos

En definitiva, teniendo en cuenta que estos gastos corresponderían a un mes, si los calculamos para el año entero, el coste total anual que genera la actividad de la empresa, sumándole los costes comerciales y la provisión, es de: **104.811,96 euros**

Teniendo en cuenta esta cuantía, a continuación pasamos a analizar los posibles ingresos en función de los diferentes escenarios que se pueden

plantear, pero antes es importante conocer los precios que tienen las residencias de la competencia por habitaciones individuales.

Tabla 8: Comparativa de precios entre alojamientos universitarios

RESIDENCIA	PRECIO MENSUAL (€)
Galileo Galilei	942
Damiá Bonet	549
San José	675
Ausias March	774
Lluís Vives	857
Mediterráneo	755
Reuniver	810
Los Centelles	600
Los Palacios	700
San Francisco	806
Albalat	798
La Asunción de Nuestra Señora	885
<b>PRECIO MEDIO</b>	<b>762,58</b>

Fuente: Elaboración propia 2013

Debido a los precios que ofrece la competencia, y tomando como referencia más directa a la residencia Damiá Bonet, pues es la de más reciente creación, y por consiguiente, la que más se parece a nuestra situación, hemos creído conveniente ofrecer las habitaciones de Home Sweet Home a un precio de **550 euros mensuales**.

## ESCENARIOS FUTUROS

**Escenario pesimista.** Es de suponer que en el peor de los casos, si la campaña de marketing resultara ser un completo fracaso, la ocupación de habitaciones podría ser únicamente del 50%. Puesto que por precio, asumimos que al menos la mitad de las habitaciones deberían de poder cubrirse.

**Escenario poco optimista.** Debido a la crisis económica y a la reducción en el número de becas universitarias, creemos que sería prudente afirmar que las viviendas tendrían una ocupación del 70%, a pesar de la fuerte inversión en campañas de marketing y el reducido precio al que se ofrece el servicio.

**Escenario optimista.** Teniendo en cuenta el precio competitivo al que ofrecemos el servicio, y la fuerte inversión en marketing, pensamos que sería posible conseguir una ocupación de alrededor del 80%, aunque puede resultar algo osado pensar de este modo teniendo en cuenta que la empresa es de nueva creación.

**Escenario ideal.** Supondría el éxito total de la campaña de marketing, junto con la atracción que generarían los precios competitivos, y nos convertiría en un caso de éxito muy poco frecuente, pero no imposible.

Para todos estos escenarios, podemos calcular el resultado final del ejercicio con un precio dado (550€/mes):

Tabla 9: Resultados según nivel de ocupación

Nº HABITACIONES	OCUPACION	PRECIO (€)	INGRESO MENSUAL (€)	INGRESO ANUAL (€)	COSTE ANUAL (€)	RESULTADO ANUAL (€)
20	50%	550	5500	66000	104.811,96	-38.811,96
20	60%	550	6600	79200	104.811,96	-25.611,96
20	70%	550	7700	92400	104.811,96	-12.411,96
20	75%	550	8250	99000	104.811,96	-5.811,96
20	80%	550	8800	105600	104.811,96	788,04
20	90%	550	9900	118800	104.811,96	13.988,04
20	100%	550	11000	132000	104.811,96	27.188,04

*Fuente: Elaboración propia 2013*

Podemos ver como, a partir de un 80% de ocupación, la empresa obtendría beneficios, y que incluso con un 70% de ocupación, si excluyéramos los gastos comerciales para la campaña de marketing, habrían habido beneficios al final del ejercicio.

Si a esto le añadimos el probable éxito de las acciones de marketing, el segundo ejercicio es razonable pensar que la ocupación será mayor, no solo debido al marketing realizado por la empresa, sino también por los presumibles buenos comentarios de los primeros usuarios a compañeros. Y todo ello teniendo en cuenta que se está trabajando con el precio más bajo del mercado y de la competencia, y que por tanto, se cuenta con un pequeño margen para aumentarlo, si fuese necesario.

Suponiendo que se mantuviera el precio tras el primer ejercicio, y teniendo en cuenta que la campaña de marketing se ha llevado a cabo durante el primero, el umbral de rentabilidad de la empresa quedaría situado entre 13 y 14 habitaciones ocupadas, es decir, un 65% de ocupación. A nuestro juicio, son índices de ocupación realmente bajos debido a la gran demanda que hay en la actualidad, las calidades ofrecidas, y el precio señalado.

Si decidiésemos no invertir 15.000 euros en marketing a partir del segundo año, los resultados obtenidos en función del nivel de ocupación serían los siguientes:

Tabla 10: Resultados según nivel de ocupación sin marketing

Nº HABITACIONES	OCUPACION	PRECIO (€)	INGRESO MENSUAL (€)	INGRESO ANUAL (€)	COSTE ANUAL (€)	RESULTADO ANUAL (€)
20	50%	550	5500	66000	89.811,96	-23.811,96
20	60%	550	6600	79200	89.811,96	-10.611,96
20	70%	550	7700	92400	89.811,96	2.588,04
20	75%	550	8250	99000	89.811,96	9.188,04
20	80%	550	8800	105600	89.811,96	15.788,04
20	90%	550	9900	118800	89.811,96	28.988,04
20	100%	550	11000	132000	89.811,96	42.188,04

Fuente: Elaboración propia 2013

Por tanto, si se mantuviesen los precios bajos (550€), se obtendrían beneficios con un 70% de ocupación, y creemos que es una ocupación relativamente fácil de obtener. Se estaría pagando el préstamo, y se podrían aumentar salarios, repartir beneficios, e incluso se podría estudiar la posibilidad de ampliar el negocio adquiriendo otros inmuebles, ya sea en régimen de alquiler o compra.

Para resumir en un solo documento la situación en la que queremos crear la empresa, a continuación se muestra el que sería el balance de situación previsional de la empresa a fecha 01/01/2014:

• <b>Activo no corriente</b>	<b>1.200.000€</b>
○ <b>Inmovilizado material</b>	1.155.000€
○ <b>Mobiliario</b>	45.000€
• <b>Activo corriente</b>	<b>20.000€</b>
○ Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	20.000€
<b>ACTIVO</b>	<b><u>1.220.000€</u></b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.020.000€</b>
• Capital	1.020.000€
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>200.000€</b>
• Deudas con entidades de crédito a L/P	190.181,23€



**PASIVO CORRIENTE**

- Deudas con entidades de crédito a C/P 9.818,77€

**PATRIMONIO NETO + PASIVO 1.220.000€**

## 8. Conclusiones

Una vez ya se han analizado por separado los distintos aspectos de la empresa y su organización, es el momento de sacar conclusiones y valorar el proyecto de forma más general. Hay que tener en cuenta que por bien o mal que parezca que van a funcionar las distintas áreas de la empresa, lo que realmente es importante es el comportamiento de todas ellas en conjunto, y cómo revierten en la empresa.

En primer lugar, creo que el estudio del entorno de la empresa, ha sido un punto muy importante a la hora de plantear los distintos objetivos y estrategias. En especial el análisis de las 5 fuerzas de Porter y los análisis DAFO, ya que tratándose de una empresa de reciente creación, cobra mayor relevancia si cabe tener un buen entendimiento del funcionamiento del mercado, de las barreras de entrada y de los demás factores que afectan especialmente a empresas como la nuestra, que tratan de introducirse y hacerse hueco en un mercado ya existente. Creo que este estudio está bastante bien realizado, y arroja claridad en uno de los puntos más importantes de lo que debe ser un buen plan de empresa, en mi opinión. En empresas de nueva creación sobretodo, este apartado debe estar especialmente trabajado, puesto que se utiliza para determinar si el mercado escogido permite una implantación correcta o no de nuestra empresa, y además, puede ayudar a determinar si el momento es el adecuado para dicho fin. Como se puede comprobar, en nuestro caso, el mercado no es especialmente hostil hacia la aparición de nuevas empresas, y además, el momento escogido para penetrar en él parece ser el mas adecuado, por lo que podemos concluir en este sentido, que se dan las condiciones necesarias para que se lleve a cabo este plan de empresa.

En segundo lugar, encontramos el plan de operaciones, que define de forma clara y concisa cual será la forma de actuar de la empresa en cada ámbito posible. Una buena definición de la operativa de la empresa en cada campo garantiza un mejor funcionamiento de cada una de las secciones, mientras que una mala definición podría dar lugar a duplicidades en cuanto a funciones o incluso operativa contradictoria que entorpeciera el normal funcionamiento de la empresa. Por ello, creo que este capítulo también está muy bien redactado y no deja lugar a dudas respecto a como se comportará la empresa en las distintas áreas.

Seguidamente podemos ver el capítulo de organización y recursos humanos, donde se define cuál será el rol a cumplir por cada uno de los trabajadores de la empresa, así como las responsabilidades de cada uno de ellos. Puede verse la estructura organizacional de la empresa, así como la política a seguir en cuanto a remuneraciones y la contratación. Una buena estructura interna garantiza unos cimientos seguros en cualquier organización, y en este sentido, creo que el capítulo está muy bien estructurado para lograr dicho fin.

A continuación encontramos un apartado que en mi opinión completa un plan de empresa exitoso. Me estoy refiriendo al marketing mix. Una buena elección de objetivos y estrategias a seguir es la clave para el éxito futuro de la empresa. Creo que

este punto es absolutamente imprescindible que se haga con la mayor concentración y dedicación, puesto que es aquí donde se fragua el éxito o fracaso de la empresa. Es en esta etapa donde se decide el futuro de la empresa, ya sea para bien o para mal, pero es en la fase de elaboración de estrategias cuando se cimentan las bases para la construcción del futuro de la organización. Y lo cierto es que una adecuada elaboración de estrategias nace a partir del estudio de tanto el entorno como del interior de la empresa, y a partir de una crítica constructiva, o desde la autocrítica. Ser realistas y ponerse objetivos que se puedan cumplir es el camino adecuado para el crecimiento o asentamiento de cualquier organización, y en este caso creo que no podría haberse hecho de mejor manera, por lo que estoy muy contento del resultado de este capítulo, y además, creo que las conclusiones que se pueden extraer para la empresa no podrían ser mejores, puesto quedadas las características de la empresa y el momento actual, se dan todas las condiciones para que el proyecto se lleve a cabo de forma exitosa y además, poder expandirnos en un futuro no tan lejano.

Finalmente, creo que es muy destacable el buen rendimiento que ofrece la empresa en el plan de financiación y previsión, que a fin de cuentas, es el apartado en el que se puede ver de forma más clara los números en los que se mueve la empresa. Esto es debido en gran parte al férreo control de la empresa en la partida de gastos salariales. Los socios, que son una parte importante de la fuerza laboral de la empresa, obtienen unas remuneraciones muy ajustadas durante los primeros ejercicios, de forma que la empresa pueda asumir mejor posibles contratiempos o sobrecostes, que podrían lastrar la estabilización y posterior crecimiento de la misma.

Además, es bastante reseñable que se haya conseguido operar y hacer previsiones con unos precios tan reducidos y competitivos, ya que únicamente la residencia RESA, que también es de reciente creación, parece estar ofreciendo. Y aún si esperamos una ocupación relativamente baja, los números que se dan son esperanzadores, puesto que las pérdidas no son tan cuantiosas, y además el resultado está siendo tenido en cuenta con una importante campaña de marketing que tiene como objetivo proporcionar una mayor ocupación en los ejercicios posteriores.

En este caso, hemos optado por dar prioridad durante los primeros ejercicios a la notoriedad de la empresa y la creación de una masa crítica de usuarios, anteponiéndolo a la rentabilidad y los beneficios, puesto que el proyecto se ha puesto en marcha con miras estratégicas a largo plazo, y por ello, creemos que las estrategias enfocadas hacia los clientes y su satisfacción podrían causar un gran impacto y revertir en futuros ejercicios con ganancias exponenciales, mientras que en la actualidad, generarían ingresos suficientes (como asalariados) como para la supervivencia personal de los socios y demás trabajadores de la empresa.

Como conclusión, hay que decir que el proyecto está concebido para ser llevado a cabo con inmediatez, pero no sería muy adecuado pensar que se deba tener una visión conformista. Por el tipo de negocio, y si finalmente resultase ser un éxito, es probable que aparecieran otras empresas a competir con exactamente el mismo servicio, por lo que peligraría la estabilidad y el futuro de la empresa. La idea de este plan de empresa está concebida para pensar en un plan de expansión a medio plazo, si finalmente



resulta tener la acogida que se prevé que va a tener. En la actualidad la adquisición de inmuebles en la ciudad de Valencia es más accesible que hace unos años, y la posesión de hasta 5 viviendas en nuestro activo nos otorga bastantes facilidades para expandir el negocio y adquirir más viviendas de forma paulatina. Por ello, se debe ser ambicioso con este proyecto y pensar en el crecimiento continuo, tanto en número de inmuebles como en servicios complementarios ofrecidos. Por ejemplo, una vez se cuente con una cantidad de clientes simultáneos más abundante, se podría pensar en crear una empresa de organización de viajes y eventos para ofertar servicios de este tipo a los clientes- Además, cuantos más clientes se tengan, mayor poder de negociación con otras empresas colaboradoras, al poder negociar mejores precios.

En definitiva, creo que el negocio es bastante sencillo de poner en marcha, y además no entraña demasiado riesgo al contar con las viviendas desde un principio, y no tener la necesidad de hipotecar gran parte del patrimonio inicial de la empresa para poder conseguir los fondos necesarios en otros tipos de empresas. En caso de que el negocio no prosperara, se cuenta con 5 personas (los 5 socios) para afrontar el pago de los préstamos contraídos con las entidades bancarias, lo cual no parece demasiado complicado de asumir. Y si por el contrario, el negocio resultara un éxito, queda demostrado que es bastante probable que empiece a recuperar la inversión en un periodo de tiempo relativamente corto.

## Bibliografía

### MONOGRAFÍAS

- COHEN, WILLIAM A. (2002): El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica. Ediciones Deusto.
- DÍEZ VIDAL, ISABEL. (2013): Introduction to Business Administration. CIVITAS.
- FIDALGO BAUTISTA, F.A. MOYANO FUENTES, J. MAQUERÍA MARÍN, J.M. (2013): Administración de Empresas: Un enfoque teórico práctico. Pearson Education.
- GIMENO ULLASTRES, J.A. GONZALEZ RABANAL, C. RUIZ-HUERTA CARBONELL, J. (2000): Introducción a la economía. Macroeconomía. McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.
- JIMENEZ, F. (2005). Apuntes Dirección de Proyectos Empresariales. Valencia. Editorial de la UPV.
- JOHNSON, G. SCHOLLES, K. WHITTINGTON, R. (2008): Exploring Corporate Strategy. Pearson Education.
- JULIÁ, J.F. (2002): Contabilidad Financiera. Introducción a la contabilidad. Editorial de la UPV. SPUPV-963.
- LYNCH, R. (2005): Corporate Strategy. Editorial Prentice Hall.
- MARÍ VIDAL, S. MATEOS RONCO, A. POLO GARRIDO, F. SEGUÍ MAS, E. (2003): Análisis económico-financiero: supuestos prácticos. Editorial de la UPV. Ref.: 2003.4002.
- MINTZBERG, H. QUIN JAMES, B. (1991): The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. (traducción castellano en Prentice-Hall Hispanoamericana. Méjico. 1993).
- MIRANDA OLIVÁN, A.T. (2004): Cómo elaborar un plan de empresa. Thomson.
- NAVAS LÓPEZ, J.E. (2012): Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa. CIVITAS.
- OLTRA CLIMENT, F. (2006): Dirección de recursos humanos. Editorial de la UPV. Ref.: 2006.845.
- PORTER, MICHAEL E. (1980): Competitive Strategy. Free Prees, Macmillan. New York.
- RUEDA MARTINÉZ, J.A. (1996): Plan General De Contabilidad. Editorial Tecnos s.a.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (2007): El plan de Marketing en la práctica. ESIC.
- SENENT I MORENO, J.J. (2005): Renaixença i futur. Editorial de la UPV. Ref: 2005.3007.
- STAPLETON, J. (1987): Cómo preparar un plan de Marketing. Ediciones Deusto.



### Documentos electrónicos

- El País, noticia de la sección de economía. Documento en línea, disponible en [http://economia.elpais.com/economia/2013/07/01/agencias/1372670210\\_435232.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/07/01/agencias/1372670210_435232.html) Fecha de consulta [15.08.2013]
- El País, noticia de la sección Comunidad Valenciana. Documento en línea, disponible en [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/05/08/valencia/1336500757\\_551356.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/05/08/valencia/1336500757_551356.html) Fecha de consulta [15.08.2013]
- Idealista.com, base de datos de pisos disponibles en Valencia. Documento en línea, disponible en <http://www.idealista.com/venta-viviendas/valencia-valencia/con-pisos,duplex,aticos,dos-banos,de-cuatro-cinco-habitaciones-o-mas/mapa-google?ordenado-por=precio-asc> Fecha de consulta [02/09/2013]
- IKEA, catálogo de productos. Documento en línea, disponible en [www.ikea.com](http://www.ikea.com) Fecha de consulta [11/09/2013]
- Instituto Nacional de Estadística, varias consultas. Documento en línea, disponible en [www.ine.es](http://www.ine.es) Fecha de consulta [27/08/2013]
- Universidad Politécnica de Valencia, documentación y estadísticas internas de la universidad. Documento en línea, disponible en [http://www.upv.es/entidades/OPII/menu\\_urlc.html?http://www.opii.upv.es/enlaces\\_internos/socios\\_activos.asp](http://www.upv.es/entidades/OPII/menu_urlc.html?http://www.opii.upv.es/enlaces_internos/socios_activos.asp) Fecha de consulta [10/09/2013]
- Universidad Politécnica de Valencia, documentación y estadísticas internas de la universidad. Documento en línea, disponible en [http://www.upv.es/entidades/SG/menu\\_urlc.html?entidades/SG/infoweb/sg/info/U0590160.pdf](http://www.upv.es/entidades/SG/menu_urlc.html?entidades/SG/infoweb/sg/info/U0590160.pdf) Fecha de consulta [10/09/2013]
- Universidad Politécnica de Valencia, sección RIUNET. Documento en línea, disponible en <http://riunet.upv.es/discover?query=plan+de+empresa&filtertype=text&filter=tf&sub>



mit\_search-filter-controls\_add=Agregar&rpp=10&sort\_by=score&order=DESC Fecha  
de consulta [01/08/2013]

## Anexos

### Cuadro de amortización del préstamo.

Banco: Kutxabank.

cuadro teórico de amortización del préstamo

fecha : 29/10/2013

hoja: 1 / 3

Moneda de los importes: Euros

nº periodo	capital	cuota	composición de cuotas					cuota cliente
			amortización	intereses		subsido		
				tipo %	importe	tipo %	importe	
1	200.000,00	1.494,45	802,78	4,15	691,67		0,00	1.494,45
2	199.197,22	1.494,45	805,56	4,15	688,89		0,00	1.494,45
3	198.391,66	1.494,45	808,35	4,15	686,10		0,00	1.494,45
4	197.583,31	1.494,45	811,14	4,15	683,31		0,00	1.494,45
5	196.772,17	1.494,45	813,95	4,15	680,50		0,00	1.494,45
6	195.958,22	1.494,45	816,76	4,15	677,69		0,00	1.494,45
7	195.141,46	1.494,45	819,59	4,15	674,86		0,00	1.494,45
8	194.321,87	1.494,45	822,42	4,15	672,03		0,00	1.494,45
9	193.499,45	1.494,45	825,26	4,15	669,19		0,00	1.494,45
10	192.674,19	1.494,45	828,12	4,15	666,33		0,00	1.494,45
11	191.846,07	1.494,45	830,98	4,15	663,47		0,00	1.494,45
12	191.015,09	1.494,45	833,86	4,15	660,59		0,00	1.494,45
13	190.181,23	1.484,33	843,58	4,043	640,75		0,00	1.484,33
14	189.337,65	1.484,33	846,42	4,043	637,91		0,00	1.484,33
15	188.491,23	1.484,33	849,27	4,043	635,06		0,00	1.484,33
16	187.641,96	1.484,33	852,13	4,043	632,20		0,00	1.484,33
17	186.789,83	1.484,33	855,00	4,043	629,33		0,00	1.484,33
18	185.934,83	1.484,33	857,88	4,043	626,45		0,00	1.484,33
19	185.076,95	1.484,33	860,77	4,043	623,56		0,00	1.484,33
20	184.216,18	1.484,33	863,68	4,043	620,65		0,00	1.484,33
21	183.352,50	1.484,33	866,58	4,043	617,75		0,00	1.484,33
22	182.485,92	1.484,33	869,50	4,043	614,83		0,00	1.484,33
23	181.616,42	1.484,33	872,43	4,043	611,90		0,00	1.484,33
24	180.743,99	1.484,33	875,37	4,043	608,96		0,00	1.484,33
25	179.868,62	1.484,33	878,32	4,043	606,01		0,00	1.484,33
26	178.990,30	1.484,33	881,28	4,043	603,05		0,00	1.484,33
27	178.109,02	1.484,33	884,25	4,043	600,08		0,00	1.484,33
28	177.224,77	1.484,33	887,23	4,043	597,10		0,00	1.484,33
29	176.337,54	1.484,33	890,22	4,043	594,11		0,00	1.484,33
30	175.447,32	1.484,33	893,22	4,043	591,11		0,00	1.484,33
31	174.554,10	1.484,33	896,23	4,043	588,10		0,00	1.484,33
32	173.657,87	1.484,33	899,25	4,043	585,08		0,00	1.484,33
33	172.758,62	1.484,33	902,28	4,043	582,05		0,00	1.484,33
34	171.856,34	1.484,33	905,32	4,043	579,01		0,00	1.484,33
35	170.951,02	1.484,33	908,37	4,043	575,96		0,00	1.484,33
36	170.042,65	1.484,33	911,43	4,043	572,90		0,00	1.484,33
37	169.131,22	1.484,33	914,50	4,043	569,83		0,00	1.484,33
38	168.216,72	1.484,33	917,58	4,043	566,75		0,00	1.484,33
39	167.299,14	1.484,33	920,67	4,043	563,66		0,00	1.484,33
40	166.378,47	1.484,33	923,77	4,043	560,56		0,00	1.484,33
41	165.454,70	1.484,33	926,89	4,043	557,44		0,00	1.484,33
42	164.527,81	1.484,33	930,01	4,043	554,32		0,00	1.484,33
43	163.597,80	1.484,33	933,14	4,043	551,19		0,00	1.484,33
44	162.664,66	1.484,33	936,29	4,043	548,04		0,00	1.484,33
45	161.728,37	1.484,33	939,44	4,043	544,89		0,00	1.484,33
46	160.788,93	1.484,33	942,61	4,043	541,72		0,00	1.484,33
47	159.846,32	1.484,33	945,78	4,043	538,55		0,00	1.484,33
48	158.900,54	1.484,33	948,97	4,043	535,36		0,00	1.484,33
49	157.951,57	1.484,33	952,16	4,043	532,17		0,00	1.484,33
50	156.999,41	1.484,33	955,37	4,043	528,96		0,00	1.484,33
51	156.044,04	1.484,33	958,59	4,043	525,74		0,00	1.484,33
52	155.085,45	1.484,33	961,82	4,043	522,51		0,00	1.484,33
53	154.123,63	1.484,33	965,06	4,043	519,27		0,00	1.484,33
54	153.158,57	1.484,33	968,31	4,043	516,02		0,00	1.484,33
55	152.190,26	1.484,33	971,58	4,043	512,75		0,00	1.484,33
56	151.218,68	1.484,33	974,85	4,043	509,48		0,00	1.484,33
57	150.243,83	1.484,33	978,13	4,043	506,20		0,00	1.484,33
58	149.265,70	1.484,33	981,43	4,043	502,90		0,00	1.484,33
59	148.284,27	1.484,33	984,74	4,043	499,59		0,00	1.484,33
60	147.299,53	1.484,33	988,05	4,043	496,28		0,00	1.484,33
61	146.311,48	1.484,33	991,38	4,043	492,95		0,00	1.484,33
62	145.320,10	1.484,33	994,72	4,043	489,61		0,00	1.484,33
63	144.325,38	1.484,33	998,07	4,043	486,26		0,00	1.484,33
64	143.327,31	1.484,33	1.001,44	4,043	482,89		0,00	1.484,33

cuadro teórico de amortización del préstamo

fecha : 29/10/2013

hoja: 2 / 3

Moneda de los importes: Euros

nº periodo	capital	cuota	composición de cuotas					cuota cliente
			amortización	intereses		subsidio		
				tipo %	importe	tipo %	importe	
65	142.325,87	1.484,33	1.004,81	4,043	479,52		0,00	1.484,33
66	141.321,06	1.484,33	1.008,20	4,043	476,13		0,00	1.484,33
67	140.312,86	1.484,33	1.011,59	4,043	472,74		0,00	1.484,33
68	139.301,27	1.484,33	1.015,00	4,043	469,33		0,00	1.484,33
69	138.286,27	1.484,33	1.018,42	4,043	465,91		0,00	1.484,33
70	137.267,85	1.484,33	1.021,85	4,043	462,48		0,00	1.484,33
71	136.246,00	1.484,33	1.025,29	4,043	459,04		0,00	1.484,33
72	135.220,71	1.484,33	1.028,75	4,043	455,58		0,00	1.484,33
73	134.191,96	1.484,33	1.032,22	4,043	452,11		0,00	1.484,33
74	133.159,74	1.484,33	1.035,69	4,043	448,64		0,00	1.484,33
75	132.124,05	1.484,33	1.039,18	4,043	445,15		0,00	1.484,33
76	131.084,87	1.484,33	1.042,68	4,043	441,65		0,00	1.484,33
77	130.042,19	1.484,33	1.046,20	4,043	438,13		0,00	1.484,33
78	128.995,99	1.484,33	1.049,72	4,043	434,61		0,00	1.484,33
79	127.946,27	1.484,33	1.053,26	4,043	431,07		0,00	1.484,33
80	126.893,01	1.484,33	1.056,81	4,043	427,52		0,00	1.484,33
81	125.836,20	1.484,33	1.060,37	4,043	423,96		0,00	1.484,33
82	124.775,83	1.484,33	1.063,94	4,043	420,39		0,00	1.484,33
83	123.711,89	1.484,33	1.067,52	4,043	416,81		0,00	1.484,33
84	122.644,37	1.484,33	1.071,12	4,043	413,21		0,00	1.484,33
85	121.573,25	1.484,33	1.074,73	4,043	409,60		0,00	1.484,33
86	120.498,52	1.484,33	1.078,35	4,043	405,98		0,00	1.484,33
87	119.420,17	1.484,33	1.081,98	4,043	402,35		0,00	1.484,33
88	118.338,19	1.484,33	1.085,63	4,043	398,70		0,00	1.484,33
89	117.252,56	1.484,33	1.089,29	4,043	395,04		0,00	1.484,33
90	116.163,27	1.484,33	1.092,96	4,043	391,37		0,00	1.484,33
91	115.070,31	1.484,33	1.096,64	4,043	387,69		0,00	1.484,33
92	113.973,67	1.484,33	1.100,33	4,043	384,00		0,00	1.484,33
93	112.873,34	1.484,33	1.104,04	4,043	380,29		0,00	1.484,33
94	111.769,30	1.484,33	1.107,76	4,043	376,57		0,00	1.484,33
95	110.661,54	1.484,33	1.111,49	4,043	372,84		0,00	1.484,33
96	109.550,05	1.484,33	1.115,24	4,043	369,09		0,00	1.484,33
97	108.434,81	1.484,33	1.119,00	4,043	365,33		0,00	1.484,33
98	107.315,81	1.484,33	1.122,77	4,043	361,56		0,00	1.484,33
99	106.193,04	1.484,33	1.126,55	4,043	357,78		0,00	1.484,33
100	105.066,49	1.484,33	1.130,34	4,043	353,99		0,00	1.484,33
101	103.936,15	1.484,33	1.134,15	4,043	350,18		0,00	1.484,33
102	102.802,00	1.484,33	1.137,97	4,043	346,36		0,00	1.484,33
103	101.664,03	1.484,33	1.141,81	4,043	342,52		0,00	1.484,33
104	100.522,22	1.484,33	1.145,65	4,043	338,68		0,00	1.484,33
105	99.376,57	1.484,33	1.149,51	4,043	334,82		0,00	1.484,33
106	98.227,06	1.484,33	1.153,39	4,043	330,94		0,00	1.484,33
107	97.073,67	1.484,33	1.157,27	4,043	327,06		0,00	1.484,33
108	95.916,40	1.484,33	1.161,17	4,043	323,16		0,00	1.484,33
109	94.755,23	1.484,33	1.165,08	4,043	319,25		0,00	1.484,33
110	93.590,15	1.484,33	1.169,01	4,043	315,32		0,00	1.484,33
111	92.421,14	1.484,33	1.172,95	4,043	311,38		0,00	1.484,33
112	91.248,19	1.484,33	1.176,90	4,043	307,43		0,00	1.484,33
113	90.071,29	1.484,33	1.180,86	4,043	303,47		0,00	1.484,33
114	88.890,43	1.484,33	1.184,84	4,043	299,49		0,00	1.484,33
115	87.705,59	1.484,33	1.188,84	4,043	295,49		0,00	1.484,33
116	86.516,75	1.484,33	1.192,84	4,043	291,49		0,00	1.484,33
117	85.323,91	1.484,33	1.196,86	4,043	287,47		0,00	1.484,33
118	84.127,05	1.484,33	1.200,89	4,043	283,44		0,00	1.484,33
119	82.926,16	1.484,33	1.204,94	4,043	279,39		0,00	1.484,33
120	81.721,22	1.484,33	1.209,00	4,043	275,33		0,00	1.484,33
121	80.512,22	1.484,33	1.213,07	4,043	271,26		0,00	1.484,33
122	79.299,15	1.484,33	1.217,16	4,043	267,17		0,00	1.484,33
123	78.081,99	1.484,33	1.221,26	4,043	263,07		0,00	1.484,33
124	76.860,73	1.484,33	1.225,37	4,043	258,96		0,00	1.484,33
125	75.635,36	1.484,33	1.229,50	4,043	254,83		0,00	1.484,33
126	74.405,86	1.484,33	1.233,64	4,043	250,69		0,00	1.484,33
127	73.172,22	1.484,33	1.237,80	4,043	246,53		0,00	1.484,33
128	71.934,42	1.484,33	1.241,97	4,043	242,36		0,00	1.484,33

cuadro teórico de amortización del préstamo

fecha : 29/10/2013

hoja: 3 / 3

Moneda de los importes: Euros

nº periodo	capital	cuota	composición de cuotas				cuota cliente	
			amortización	intereses		subsidio		
				tipo %	importe	tipo %		importe
129	70.692,45	1.484,33	1.246,16	4,043	238,17	0,00	1.484,33	
130	69.446,29	1.484,33	1.250,35	4,043	233,98	0,00	1.484,33	
131	68.195,94	1.484,33	1.254,57	4,043	229,76	0,00	1.484,33	
132	66.941,37	1.484,33	1.258,79	4,043	225,54	0,00	1.484,33	
133	65.682,58	1.484,33	1.263,03	4,043	221,30	0,00	1.484,33	
134	64.419,55	1.484,33	1.267,29	4,043	217,04	0,00	1.484,33	
135	63.152,26	1.484,33	1.271,56	4,043	212,77	0,00	1.484,33	
136	61.880,70	1.484,33	1.275,84	4,043	208,49	0,00	1.484,33	
137	60.604,86	1.484,33	1.280,14	4,043	204,19	0,00	1.484,33	
138	59.324,72	1.484,33	1.284,46	4,043	199,87	0,00	1.484,33	
139	58.040,26	1.484,33	1.288,78	4,043	195,55	0,00	1.484,33	
140	56.751,48	1.484,33	1.293,12	4,043	191,21	0,00	1.484,33	
141	55.458,36	1.484,33	1.297,48	4,043	186,85	0,00	1.484,33	
142	54.160,88	1.484,33	1.301,85	4,043	182,48	0,00	1.484,33	
143	52.859,03	1.484,33	1.306,24	4,043	178,09	0,00	1.484,33	
144	51.552,79	1.484,33	1.310,64	4,043	173,69	0,00	1.484,33	
145	50.242,15	1.484,33	1.315,06	4,043	169,27	0,00	1.484,33	
146	48.927,09	1.484,33	1.319,49	4,043	164,84	0,00	1.484,33	
147	47.607,50	1.484,33	1.323,93	4,043	160,40	0,00	1.484,33	
148	46.283,57	1.484,33	1.328,39	4,043	155,94	0,00	1.484,33	
149	44.955,28	1.484,33	1.332,87	4,043	151,46	0,00	1.484,33	
150	43.622,41	1.484,33	1.337,36	4,043	146,97	0,00	1.484,33	
151	42.285,05	1.484,33	1.341,86	4,043	142,47	0,00	1.484,33	
152	40.943,19	1.484,33	1.346,39	4,043	137,94	0,00	1.484,33	
153	39.596,80	1.484,33	1.350,92	4,043	133,41	0,00	1.484,33	
154	38.245,88	1.484,33	1.355,47	4,043	128,86	0,00	1.484,33	
155	36.890,41	1.484,33	1.360,04	4,043	124,29	0,00	1.484,33	
156	35.530,37	1.484,33	1.364,62	4,043	119,71	0,00	1.484,33	
157	34.165,75	1.484,33	1.369,22	4,043	115,11	0,00	1.484,33	
158	32.796,53	1.484,33	1.373,83	4,043	110,50	0,00	1.484,33	
159	31.422,70	1.484,33	1.378,46	4,043	105,87	0,00	1.484,33	
160	30.044,24	1.484,33	1.383,11	4,043	101,22	0,00	1.484,33	
161	28.661,13	1.484,33	1.387,77	4,043	96,56	0,00	1.484,33	
162	27.273,36	1.484,33	1.392,44	4,043	91,89	0,00	1.484,33	
163	25.880,92	1.484,33	1.397,13	4,043	87,20	0,00	1.484,33	
164	24.483,79	1.484,33	1.401,84	4,043	82,49	0,00	1.484,33	
165	23.081,95	1.484,33	1.406,56	4,043	77,77	0,00	1.484,33	
166	21.675,39	1.484,33	1.411,30	4,043	73,03	0,00	1.484,33	
167	20.264,09	1.484,33	1.416,06	4,043	68,27	0,00	1.484,33	
168	18.848,03	1.484,33	1.420,83	4,043	63,50	0,00	1.484,33	
169	17.427,20	1.484,33	1.425,61	4,043	58,72	0,00	1.484,33	
170	16.001,59	1.484,33	1.430,42	4,043	53,91	0,00	1.484,33	
171	14.571,17	1.484,33	1.435,24	4,043	49,09	0,00	1.484,33	
172	13.135,93	1.484,33	1.440,07	4,043	44,26	0,00	1.484,33	
173	11.695,86	1.484,33	1.444,92	4,043	39,41	0,00	1.484,33	
174	10.250,94	1.484,33	1.449,79	4,043	34,54	0,00	1.484,33	
175	8.801,15	1.484,33	1.454,68	4,043	29,65	0,00	1.484,33	
176	7.346,47	1.484,33	1.459,58	4,043	24,75	0,00	1.484,33	
177	5.886,89	1.484,33	1.464,50	4,043	19,83	0,00	1.484,33	
178	4.422,39	1.484,33	1.469,43	4,043	14,90	0,00	1.484,33	
179	2.952,96	1.484,33	1.474,38	4,043	9,95	0,00	1.484,33	
180	1.478,58	1.483,56	1.478,58	4,043	4,98	0,00	1.483,56	

El presente cuadro de amortización es una simulación, únicamente con valor orientativo, y no contempla los efectos en las cuotas de las variaciones periódicas del tipo de interés, para supuestos de tipo de variable.

Si el día de vencimiento de cuotas fuera diferente al de la fecha del contrato, habrá, además de las que se indican, una primera cuota de intereses que tendrá lugar el primer día de vencimiento de cuota, y comprenderá los intereses devengados desde la fecha de formalización hasta ese día.

**Escandallo de costes de mobiliario y reforma**

<b>Costes por inmuebles</b>			
<b>Habitación</b>	<b>Coste unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Coste total</b>
Cama	700	4	2.800 €
Escritorio	400	4	1.600 €
Armario	345	4	1.380 €
Estantería	235	4	940 €
Silla habitación	50	4	200 €
Ordenador	600	4	2.400 €
Ropa de cama	75	8	600 €
Iluminación	200	4	800 €
<b>Cuarto de baño</b>			
<b>Cuarto de baño</b>	<b>Coste unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Coste total</b>
Ducha	950	2	1.900 €
Accesorios	75	2	150 €
Inodoro	200	2	400 €
Lavabo	500	2	1.000 €
Juego de toallas	50	8	400 €
Iluminación	125	2	250 €
<b>Comedor</b>			
<b>Comedor</b>	<b>Coste unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Coste total</b>
Sofá	450	2	900 €
Mesita centro	60	2	120 €
Mesa centro	160	1	160 €
Silla	70	6	420 €
Estantería	175	1	175 €
Módulo TV	150	1	150 €
Iluminación	250	1	250 €
<b>Cocina</b>			
<b>Cocina</b>	<b>Coste unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Coste total</b>
Armario	65	6	390 €
Electrodomésticos	3500	1	3.500 €
Lavadero	700	1	700 €
Vajilla	115	1	115 €
Cubertería	75	1	75 €
Cristalería	99	1	99 €
Útiles limpieza	50	1	50 €
<b>Coste Total por inmueble</b>			<b>21.924 €</b>
<b>Coste Total Mobiliario</b>			<b>109.620 €</b>
<b>Coste Reforma por vivienda</b>			<b>18.350 €</b>



<b>Coste Total Reformas</b>	<b>91.750 €</b>
<b>Coste Total</b>	<b>201.370 €</b>

