

Valencia, 2013

Trabajo Final de Carrera



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

Plan de Empresa de una Residencia de estudiantes en la localidad de Gandia

Autora: Rosa M. Reyes Darmon

Director: Aurelio Herrero Blasco

***A mi familia, padres y hermana, por estar ahí en todo momento
y permitirme llegar donde he llegado.***

A mi tutor, Aurelio, por su ayuda, su tiempo y su apoyo.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Resumen	13
1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas	14
1.3. Objetivos	16
2. ANTECEDENTES	21
2.1. Motivación de la idea	21
2.2. Antecedentes. Características del sector	22
2.3 Epílogo	44
3. ENTORNO	47
3.1. Análisis del macroentorno	47
3.2. Análisis del microentorno	77
3.3. Análisis de la competencia directa	84
3.4. DAFO	89
3.5 Epílogo	97
4. PLAN DE OPERACIONES	101
4.1. Localización	101
4.2. Distribución en planta	104
4.3. Operaciones y Procesos	108
4.4 Epílogo	115
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	119
5.1. Forma jurídico/ fiscal de la empresa	120
5.2. Análisis de los puestos de trabajo	131
5.3. Organigrama	141
5.4. Misión, visión y valores de la empresa	143
5.5 Epílogo	146
6. PLAN DE MARKETING	151
6.1. Segmentación y Público Objetivo	152
6.2. Análisis del bien o servicio	155
6.3. Análisis del precio, comunicación y distribución	160
6.4. Servicio ampliado o mejoras del servicio	170
6.5 Epílogo	174
7. PLAN FINANCIERO	179
7.1. Balances previsionales	179
7.2. Análisis de la cuenta de resultados	191
7.3. Análisis de ratios	196
7.4. Recuperación de la inversión (VAN;TIR)	202
7.5 Epílogo	204
8. CONCLUSIONES	209
BIBLIOGRAFÍA	213
ANEXOS	221

Índice de tablas

Tabla 1. Los 10 principales destinos turísticos internacionales	30
Tabla 2. Índice de cifra de negocios de los servicios del alojamiento	34
Tabla 3. Movilidad de estudiantes erasmus en España curso 2009-10 y curso 2010-11	41
Tabla 4. Tasas anuales y trimestrales del PIB desde el primer trimestre de 2011 hasta el primero de 2013	54
Tabla 5. Déficit de las CC.AA en 2010, 2011 y 2012	55
Tabla 6. Población en los últimos diez años (miles), en el periodo 2004-2013(p)	67
Tabla 7. Población por edad. Datos provisionales. Avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2013	67
Tabla 8. Población de Gandia por sexo y edad 2012	69
Tabla 9. Cuadro resumen DAFO	96
Tabla 10. Principales características de diferentes formas jurídicas	121
Tabla 11. Gastos totales mensuales netos del personal	147
Tabla 12. Precios de estancia corta para habitaciones de residentes	162
Tabla 13. Precios de estancia larga para habitaciones de residentes	163
Tabla 14. Previsión de ingresos para el ejercicio N en el escenario más probable	181
Tabla 15. Ingresos previsionales en el escenario más probable para N+1	183
Tabla 16. Ingresos previsionales en el escenario más probable para N+2	184
Tabla 17. Previsión de gastos para N en el escenario más probable desglosados por meses	185
Tabla 18. Evolución de la previsión de gastos para N, N+1 y N+2 en el escenario más probable	185
Tabla 19. Gasto mensual de personal	186
Tabla 20. Cuenta de resultados previsionales para tres años	190
Tabla 21. Inversiones realizadas en Confi&Casa sin IVA	193
Tabla 22. Análisis del Balance de situación previsional para tres años.	195
Tabla 23. Cálculo del Fondo de Maniobra para los tres primeros años en el escenario más probable	197
Tabla 24. Ratios de liquidez	198
Tabla 25 Ratios de endeudamiento	198
Tabla 26 Rentabilidad económica para los tres primeros ejercicios en el escenario más probable	200
Tabla 27. Rentabilidad financiera para los tres primeros ejercicios en el escenario más probable	201
Tabla 28. Inmovilizados que componen el inmueble	225
Tabla 29. Elementos de las habitaciones	226
Tabla 30. Elementos cocina	228

Tabla 31. Elementos baño	229
Tabla 32. Elementos que pueden adquirir los residentes para baño y dormitorio	229
Tabla 33. Elementos de la sala de estudio	230
Tabla 34. Elementos de la terraza	231
Tabla 35. Elementos sala común	231
Tabla 36. Elementos de la sala de ordenadores o de libre acceso	232
Tabla 37. Elementos sala de vending	233
Tabla 38. Previsión de ingresos para el año N en el escenario pesimista	247
Tabla 39. Previsión de ingresos para el año N+1 en el escenario pesimista	247
Tabla 40. Previsión de ingresos para el año N+2 en el escenario pesimista	247
Tabla 41. Previsión de ingresos para el año N en el escenario optimista	248
Tabla 42. Previsión de ingresos para el año N+1 en el escenario optimista	248
Tabla 43. Previsión de ingresos para el año N+2 en el escenario optimista	248

Índice de gráficos

Gráfico 1. Parados y afiliados en alta laboral a Seguridad Social en España en el periodo 2009-2013	24
Gráfico 2. Tусitas internacionales a España según motivo del viaje en 2011	31
Gráfico 3. Distribución del motivo según procedencia en 2012	31
Gráfico 4. Gasto medio diario de los turistas según motivo del viaje. Años 2009-2011	32
Gráfico 5. Movilidad estudiantes erasmus desde 1987-1988 hasta 2010-2011	40
Gráfico 6. Estudiantes enviados y recibidos por España en el programa Erasmus desde el curso 1996-97 hasta el curso 2010-11	41
Gráfico 7. Número de becas Séneca solicitadas y concedidas en el periodo 2001-02; 2011-12	42
Gráfico 8. Estudiantes Seneca por CCAA de origen y de destino. Curso 2011-12	43
Gráfico 9. Flujo de salida del empleo y del desempleo en el periodo 2007-2012	58
Gráfico 10. Tasa de paro desde enero de 2010 hasta abril de 2013	59
Gráfico 11. Evolución de las medias anuales del IPC en el periodo 2008-2012 (índice general y subyacente)	62
Gráfico 12. Tasas medias del IPC general. Comunidades y ciudades autónomas	63
Gráfico 13. Evolución mensual del IPC. Índice general. Periodo desde enero 2012 hasta abril 2013	65
Gráfico 14. Población por comunidades y ciudades autónomas (miles). Datos provisionales. Avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2013	68
Gráfico 15. Organigrama de la residencia	143

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Ubicación del inmueble	103
Ilustración 2. Simulación de recepción	105
Ilustración 3. Ejemplo de sala común o sala de estar	105
Ilustración 4. Ejemplo de sala de ordenadores	106
Ilustración 5. Ejemplo sala estudio	106
Ilustración 6. Ejemplos de planos de tipos de habitaciones	108
Ilustración 7. Logotipo de la Residencia “Conficasa”	130
Ilustración 8. Estructura organizativa según Mintzberg	142
Ilustración 9. Modelo de folleto informativo cara exterior	240
Ilustración 10: Modelo de folleto informativo cara interior	241
Ilustración 11. Anuncio de revista y prensa	243
Ilustración 12. Tarjeta de visita	243

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen.

La idea del TFC a desarrollar es un Plan de Empresa basado en un proyecto de una residencia pensada para jóvenes principalmente, pero que también abarca la posibilidad de alojar a profesores.

Esta modalidad de alojamiento se caracteriza por disponer de instalaciones adecuadas para que los residentes hagan vida durante sus estudios, es decir, dispone de todas las comodidades de un piso alquilado, pero a un precio más asequible y con zonas destinadas a favorecer el bienestar y la tranquilidad que requiere el estudiar. Además, estos tipos de alojamiento favorecen el intercambio cultural entre jóvenes que proceden de cualquier parte del mundo.

En España se cuenta con ayudas y becas destinadas a la educación para que muchos jóvenes puedan realizar sus estudios fuera de la residencia familiar, aunque hay que destacar que dichas becas están bajando mucho su importe debido a la situación económica actual. Uno de los sectores más afectados por esta crisis son los jóvenes, quienes al tener dificultades para encontrar trabajo deciden retomar sus estudios. Sin embargo, gran parte de ellos no tiene la oportunidad de estudiar fuera de su ciudad por la situación.

Nosotros pretendemos que nuestra empresa se dedique al servicio del alojamiento a estudiantes de edades comprendidas entre 18 y 35 años aproximadamente, basada en: calidad a buen precio, ubicación y servicios ofrecidos. Con ello queremos que nuestros clientes se sientan “como en casa”, al recibir por nuestra parte comodidad, confianza e intimidad.

La puesta en marcha de nuestra residencia se va a realizar mediante el alquiler de un inmueble ya construido y amueblado, por lo que vamos a aprovechar todas sus instalaciones de la mejor manera posible para agradar a nuestro público objetivo.

Nuestra empresa es de nueva creación y por ello nos centraremos en el posicionamiento y en la creación de la imagen de marca deseada.

Esta oportunidad de negocio la realizaremos explicando y teniendo en cuenta todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertirla en un proyecto empresarial concreto. Trataremos la viabilidad técnica, económica y financiera.

1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas.

El objeto de este proyecto es llevar a cabo un plan de empresa sobre la puesta en marcha de una residencia de estudiantes en la ciudad de Gandia, que atraiga tanto a los residentes de dicha ciudad, como de los alrededores, logrando que cada uno de ellos se sienta como en casa.

Se analizaran todos los puntos que se consideren importantes para lograr un plan de empresa aplicado, práctico, original y novedoso que llame la atención.

A lo largo de la carrera se han adquirido muchos conocimientos a través de diferentes asignaturas, todas ellas igual de importantes, sin embargo para la realización de este trabajo final de carrera las más útiles han sido las que se muestran en el cuadro siguiente, en el que aparece la justificación de las asignaturas relacionadas con mi plan de empresa:

Capítulo TFC	Capítulo 2. ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	1. Introducción a los sectores empresariales 2. Economía española y regional.
Breve justificación	Estas asignaturas permiten realizar un estudio del sector en el que esta inmersa la empresa, profundizar en sus características principales y realizar un breve análisis sobre su situación tanto a nivel nacional como regional.

Capítulo TFC	Capítulo 3. ENTORNO
Asignaturas relacionadas	1. Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	Esta asignatura nos permite realizar un análisis de PESTEL (macroentorno), utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter (microentorno) y por último, un estudio de sus competidores más relevantes.

Capítulo TFC	Capítulo 4. PLAN DE OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	1. Dirección de producción y logística
Breve justificación	Esta asignatura nos permitirá analizar tanto la localización y distribución en planta, como las operaciones y procesos necesarios para lograr el objeto de la sociedad.

Capítulo TFC	Capítulo 5. ORGANIZACIÓN Y RRHH
Asignaturas relacionadas	1. Derecho de la empresa 2. Legislación laboral y de la empresa. 3. Dirección de recursos humanos 4. Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	En este capítulo se utilizarán estas asignaturas para definir, por una parte, la forma jurídica de la empresa y la legislación laboral que le afecta. Por otra, se realizará un análisis de los puestos de trabajo concluyendo con un organigrama de la empresa. Por último, analizaremos también la misión, visión y valores de la empresa.

Capítulo TFC	Capítulo 6.PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	1. Economía de la empresa I 2. Dirección comercial
Breve justificación	Estas dos asignaturas nos dan los conocimientos necesarios para determinar nuestro público objetivo analizando el mercado. Nos ayudan también a analizar cuatro variables importantes como son producto o servicio, precio, promoción y distribución.

Capítulo TFC	Capítulo 7 .PLAN FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	1. Contabilidad financiera 2. Contabilidad general y analítica 3. Dirección financiera
Breve justificación	Los conocimientos adquiridos en estas asignaturas nos permiten realizar un análisis económico-financiero de los estados contables (balances, cuenta de pérdidas y ganancias y ratios), así como un análisis de la inversión (VAN/TIR).

1.3. Objetivos.

El principal objetivo de este Trabajo Final de Carrera es realizar un Plan de Empresa en el que se van a desarrollar diferentes procedimientos y estrategias para poder convertir una oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto. A su vez, se debe analizar dicha oportunidad de negocio y examinar su viabilidad técnica, económica y financiera.

A partir de la elaboración de este Trabajo Final de Carrera se pretenden conseguir una serie de objetivos. Distinguiremos entre objetivos principales y secundarios.

Objetivos principales

1. Análisis de los antecedentes y de la situación actual a la que se enfrenta la empresa, así como una aproximación al sector.
2. Análisis del entorno y la competencia directa.
3. Análisis de las operaciones y procesos.
4. Análisis organizativo y de recursos humanos.
5. Realización del Plan de Marketing.
6. Realizar el plan económico-financiero.
7. Determinar la viabilidad económica del proyecto.

Objetivos secundarios

- Analizar la coyuntura económica española actual.
- Estudiar las principales características y la situación actual del sector de la hostelería en España.
- Analizar el macroentorno a través de la herramienta PESTEL.
- Analizar el microentorno a través del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.
- Analizar a los competidores principales.
- Conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- Analizar la ubicación de la organización y su distribución en planta
- Describir las operaciones y procesos.
- Analizar y decidir la forma jurídica más conveniente para nuestro negocio.
- Realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo.
- Determinar el organigrama de la empresa.
- Analizar la misión, visión y valores de la empresa.
- Realizar la segmentación del mercado y determinar el público objetivo.
- Determinar las políticas a seguir en cada una de las variables del Marketing Mix: producto, precio, distribución y comunicación.
- Elaborar el plan de inversión y las fuentes de financiación.
- Elaborar previsiones de ingresos y gastos en diferentes escenarios.

Plan de Empresa de una Residencia de Estudiantes en Gandía

- Conseguir la cuenta de tesorería, la cuenta de resultados y el balance de situación previsionales.
- Realizar un análisis de la situación económica y financiera de la empresa a través de diferentes ratios.
- Determinar mediante los criterios VAN y TIR si es recomendable o no realizar la inversión en cada escenario.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES

2. ANTECEDENTES

2.1. Motivación y justificación del trabajo

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

Ahora es difícil pensar que al crear una nueva empresa vaya a haber mercado, pero es el momento para que nos animemos a pelear, apostar y probar. Estamos en una situación en la que debemos aprender a buscar y a aprovechar cualquier tipo de oportunidad que se nos presente o que consideremos que podemos explotar y sacar beneficio de ella. No debemos únicamente mirar a corto plazo, sino también tener en cuenta a largo plazo lo que puede llegar a aportarnos la oportunidad por la que hayamos decidido apostar. Por ello, nos va a resultar útil conocer el sector y el mercado, para evitar tomar decisiones incorrectas debidas a la falta de conocimiento de la situación.

Debido a todo lo anterior, la creación de una residencia para estudiantes en la ciudad de Gandía despierta interés en mí por varios motivos. En primer lugar, considero que es primordial para todo estudiante poder llevar a cabo su formación dejando en un segundo plano el coste económico que ello puede suponer. A día de hoy, no puedo modificar ni influir en las decisiones sobre el coste de los estudios universitarios, sin embargo, si que puedo mejorar y

facilitar lo de su alrededor, que en este caso es el alojamiento y la comodidad o bienestar del estudiante cuando se encuentra fuera de la universidad y de su

residencia habitual. También he de decir que esto esta pensado no sólo para el estudiante, sino también para la familia del mismo, que en la mayoría de los casos es quien acarrea con los gastos. En segundo lugar, he escogido la ciudad de Gandia porque al vivir en ella, tengo más noción sobre sus puntos fuertes y débiles o ventajas y desventajas. En el caso de ser un estudiante, considero que alojarse en Gandia durante el periodo de formación es una buena elección por motivos que desarrollare más adelante. En tercer lugar, yo misma puedo ponerme en la piel de un estudiante para saber las necesidades tanto básicas como “no precisas” que pueden aparecer, al seguir siendo estudiante y al haber estado viviendo fuera de mi residencia durante mi época universitaria. Y por último, considero que disponer de un inmueble ya construido y amueblado con lo necesario para desarrollar nuestra actividad, es una gran oportunidad que facilita la puesta en marcha de nuestra empresa.

Por todo ello, en mi opinión, la creación de una empresa que se dedique al bienestar de los estudiantes, teniendo en cuenta la situación económica general que hay en España y también la particular de cada estudiante, es un mercado que puede dar mucho de sí.

2.2. Antecedentes. Aproximación sector

En este apartado vamos a realizar, en primer lugar, un análisis de la coyuntura económica española basándonos en el Informe Mensual proporcionado por La Caixa del mes de abril de 2013. Este informe se centra en: la actividad económica, mercado de trabajo, precios, sector exterior, sector público, ahorro y financiación.

→ **La actividad económica**

Según los datos definitivos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el producto interior bruto (PIB) sufrió, en el cuarto

trimestre de 2012, el mayor retroceso de esta segunda fase recesiva, alcanzando el $-0,8\%$ intertrimestral. Con este dato la tasa de variación interanual del PIB se situó en el $-1,9\%$ y la variación para el conjunto del año en el $-1,4\%$. Esto se debe a la evolución de los componentes del PIB: mayor ritmo en la retrocesión del consumo privado, deterioro del mercado laboral, caída de la confianza de los consumidores en diciembre de 2012, poca capacidad del ahorro para seguir amortiguando la caída del consumo, etc.

- El tono positivo lo pone la resultante reducción del coste laboral por unidad de producto, que disminuyó un $-5,8\%$, mejorando así la posición competitiva de la economía española. Por otro lado, el retroceso del consumo público en el último trimestre del año, del $-0,3\%$ intertrimestral, fue algo menos de lo esperado. Todo ello refleja un importante esfuerzo de consolidación fiscal realizado.

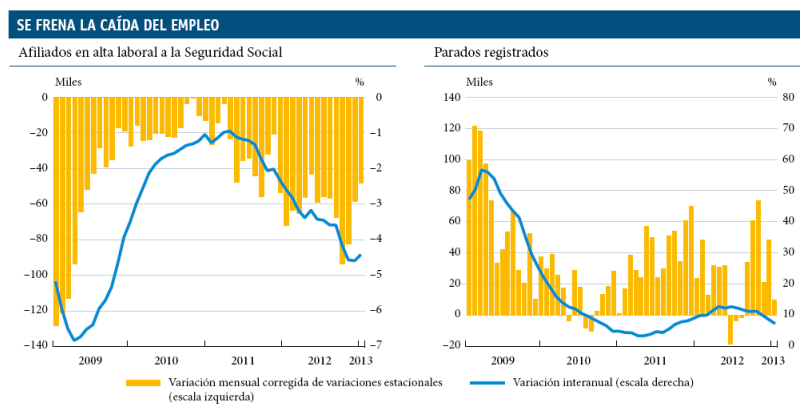
- De cara a 2013, la Comisión Europea relajará el objetivo de déficit con el fin de dar más tiempo a que la recuperación económica se afiance. El sector exterior sigue siendo el motor de crecimiento de la economía española debido a una mayor caída de las importaciones frente a las exportaciones. Las perspectivas ofrecen cierta confianza en que el ritmo de contracción del PIB se irá reduciendo durante la primera mitad del año. De mantenerse esta tendencia, en la segunda mitad del año se podrían volver a anotar tasas de crecimiento positivas.

→ Mercado de trabajo

- Los indicadores avanzados de actividad sugieren que la recesión se está apaciguando en el primer trimestre de 2013. Los registros del mercado laboral de febrero respaldan esta relativa mejoría, ya que, a pesar de que el número de afiliados en alta a la Seguridad Social descendió en 28.691 personas, la tasa de variación interanual del empleo mejoró dos décimas hasta el -4,4% interanual. Esta caída fue menor que la acaecida en el mismo mes de 2009 y 2012 (69.000 y 61.000, respectivamente). El comienzo del año ha sido menos deplorable que el anterior, de momento.

A continuación, disponemos de datos del periodo 2009-2013:

Gráfico 1. Parados y afiliados en alta laboral a Seguridad Social en España en el periodo 2009-2013:



Fuente: Ministerio de Empleo y Seg. Social, Servicio Público de Empleo Estatal y elaboración propia de los autores de Informe Mensual de coyuntura económica española proporcionado por La Caixa referente al mes de abril de 2013.

El paro registrado en febrero siguió aumentando en 59.444 personas, hasta totalizar 5.040.022. El aumento del desempleo fue inferior al acaecido en el mes de febrero de los últimos tres años y, como resultado, el crecimiento interanual del número de parados se redujo en

1,3 puntos porcentuales respecto a enero, hasta el 7,0%. Todo ello apunta a que el ritmo del paro se está ralentizando.

- También hay que destacar que, en el último tramo del año 2012 se intensificó la caída de los costes laborales, ya que el coste medio anual fue un 0,6% menor que en 2011, lo que permite que la economía española siga ganando competitividad.
- Los datos de afiliados en lo que va de año muestran una evolución menos deplorable que la de 2012, y se espera que el ritmo de deterioro continúe desacelerándose en los próximos meses de forma que el año 2013 debería acabar con una destrucción total de unos 175.000 afiliados.
- Entre el comportamiento de los diferentes sectores, el que nos interesa es el sector servicios, el cual destaca por un mejor comportamiento, con un peso cercano a las tres cuartas partes, que destruyó empleo en menor magnitud a la observada en el último trimestre de 2012.

→ Precios

- La tasa de variación interanual del IPC de febrero fue ligeramente superior a lo previsto y aumentó en una décima, hasta el 2,8%. Los principales responsables fueron los carburantes, con una ligera subida del precio del petróleo y el inesperado incremento de los medicamentos.
- Las perspectivas de 2013 apuntan hacia una reducción de la inflación durante los próximos meses por varias razones:
 - Los efectos escalón sobre el índice general introducidos en 2012 desaparecerán gradualmente, con un fuerte descenso en el mes de septiembre cuando se evapore el impacto de la subida del IVA.
 - El precio del petróleo Brent bajó un 3,2% durante la primera mitad de marzo, suponiendo que este precio no varíe mucho respecto a

los niveles actuales, la inflación de este epígrafe debería seguir bajando.

- Está previsto que los precios de la electricidad retrocedan a partir de abril.
 - La recuperación de la demanda interna será muy paulatina.
- La inflación debería seguir bajando hasta el entorno del 1,5% en septiembre, y podría mantenerse en ese nivel hasta acabar el año. Esta trayectoria está permitiendo la recuperación de la competitividad de la economía española.

→ Sector exterior

- El saldo corriente de diciembre de 2012 fue un superávit de 4.875 millones de euros, lo que aceleró la corrección del desequilibrio exterior. El buen ritmo de ajuste registrado durante el último semestre del año pasado refuerza la previsión de alcanzar un superávit corriente en 2013.
- La debilidad de la demanda interna y las ganancias de competitividad de la economía española mantuvieron el ritmo de mejora de las balanzas de bienes y servicios. En el primer caso, la corrección del déficit en 2.972 millones de euros en diciembre respondía al aumento de las exportaciones y la disminución de las importaciones en partes prácticamente iguales. Este déficit volvió a reducirse en enero de 2013, pero a un ritmo más lento, destacando el repunte de las exportaciones del 7,9% interanual, muy por encima del 3,8% promedio registrado a lo largo del año pasado. Estas mantuvieron su vigor fuera de la zona euro con un crecimiento del 14,5% interanual en ese mismo mes. En el segundo caso, referente a la balanza de servicios, el incremento del superávit en el mes de diciembre, de 890 millones de euros, se alineó con la senda de crecimiento registrada a lo largo del año pasado. Esto se debe al aumento del saldo turístico en diciembre por el menor gasto de los españoles en el exterior, y a la ampliación de los ingresos exteriores en el componente no turístico.

- La caída del turismo en 1,3% a principios de 2013, respecto al mismo periodo del año anterior, no anticipa un intercambio de papeles a medio plazo. Este efecto se vio reforzado por factores que favorecieron la reducción del pago de rentas al extranjero, como son la reducción de la deuda pública en manos de no residentes, desapalancamiento del sector privado, menor pago de dividendos por parte de las empresas españolas en el mes de diciembre, etc.
- Sin embargo, parte de esta mejora podría verse corregida por un aumento del pago de intereses en enero de 2013, lo que deterioraría el déficit corriente en ese mes, aumentándolo ligeramente a inicios de 2013. A pesar de ello, las tendencias de fondo seguirán presionando hacia una nueva mejora del saldo corriente en 2013, que prevemos que se situará alrededor del 1,0% del PIB español en este año.

→ Sector público

- El déficit del sector público español de 2012 fue revisado ligeramente al alza, hasta el 7,0% del PIB. Una vez se contabilizan las pérdidas de las ayudas al sector bancario, el déficit se eleva hasta el 10,6% del PIB. Esta cifra ha sido bien recibida por los principales organismos económicos, que han interpretado positivamente el esfuerzo fiscal del año pasado, obteniendo como consecuencia, que las presiones sobre los costes de financiación de la deuda pública se hayan relajado.
- El incremento de las devoluciones impositivas durante los dos primeros meses de este año 2013 redujo la recaudación tributaria neta en 3.421 millones de euros respecto al mismo periodo de 2012, sin embargo, no afecta al déficit público de 2012, ya que, las devoluciones deben ser contabilizadas en el momento de su solicitud y no en el de su pago. Es por ello que el ajuste del déficit público, sin computar las pérdidas bancarias, fue de 2,1 puntos porcentuales el año pasado, para situarse a 7 décimas del objetivo acordado con la CE, del 6,3%.

- El Estado y las comunidades autónomas realizaron un importante ajuste fiscal en 2012. El primero redujo su déficit en 1,3 puntos porcentuales, hasta el 3,8% del PIB español. Por su parte, el déficit de las comunidades disminuyó a la mitad, del 3,3% al 1,7% del PIB. Sin

embargo, en ambos casos, esta contracción no fue suficiente para alcanzar los objetivos de déficit acordados, con desviaciones de 3 y 2 décimas respectivamente. Por otro lado, las corporaciones locales lograron reducir su déficit por segundo año consecutivo, del 0,4% al 0,2% del PIB, y el déficit de la Seguridad Social se amplió de nuevo, del 0,1% al 1,0% del PIB español, debido al aumento del gasto en el pago de prestaciones de desempleo y de pensiones. Todo ello refleja un importante esfuerzo fiscal en 2012. Pero por otro lado, la debilidad de la economía junto con la desaparición de algunas medidas, dificultarán la corrección del déficit este año, que debería reducirse al 4,5% del PIB.

- El nuevo objetivo podría llegar a situarse entre el 5,5% y el 6,0% del PIB. Todo parece indicar que parte de esta flexibilización se trasladará al objetivo de déficit de las CC.AA., actualmente del 0,7% del PIB para 2013. La otra cara de la moneda, es que se deberá revisar ligeramente al alza la previsión de la deuda pública que en 2012 ya alcanzaba el 84,4% del PIB, y que durante los próximos años se esperan aumentos que la sitúen alrededor del 95% del PIB.

→ Ahorro y financiación

- En diciembre de 2011 el BCE adoptó medidas para proveer liquidez a los bancos europeos, llevando a cabo dos operaciones de financiación a largo plazo denominadas LTRO, obteniendo como resultado un incremento de más de 480.000 millones de euros de liquidez en el Eurosistema.
- En España, las necesidades de liquidez se han reducido sustancialmente. Por su parte, los bancos españoles llevaban meses reduciendo su dependencia de la financiación del Eurosistema, una

tendencia que se ha acelerado en febrero gracias a la devolución anticipada de los préstamos LTRO.

- Por otra parte, la morosidad retomó la tendencia creciente en enero, situándose en el 10,8%. Los datos por sectores del mes de diciembre mostraron un repunte de la morosidad del crédito a empresas (8,7%) y el crédito al consumo (9,5%). Probablemente en febrero volverán a mostrar una reducción de la morosidad.

Una vez analizada de forma general la situación económica española, debemos centrarnos en la evolución de nuestro sector, tanto en España como en la localidad donde se va a llevar a cabo el proyecto. Para realizar este análisis debemos centrarnos en los sectores más relacionados con la puesta en marcha de una residencia para estudiantes, que son el sector turístico y el hostelero, dentro del último, nos centraremos en el subsector del alojamiento.

Si nos centramos en el **sector turístico**, concretamente en estadísticas de la Organización Mundial del Turismo (OMT), podemos afirmar que el turismo internacional mantuvo su impulso en 2011. Las llegadas de turistas internacionales crecieron un 4,6% hasta alcanzar los 983 millones en todo el mundo, partiendo de 940 millones en 2010, siendo Europa la que comprende más de la mitad de las llegadas y también la que ostenta la mayor cuota de ingresos por turismo internacional (45%) con 333.000 millones de euros en 2011. Si pasamos a hablar del año 2012, según los datos mensuales y trimestrales incluidos en el Barómetro OMT del Turismo Mundial, las llegadas de turistas internacionales en el mundo crecieron a un ritmo del 5% en los cuatro primeros meses del 2012, con previsiones que apuntan a un crecimiento entre el 3% y el 4% para el año completo.

En la Tabla 1, se observan los 10 principales destinos turísticos del mundo en los años 2010 y 2011:

Tabla 1. Los 10 principales destinos turísticos internacionales

País de destino (posición mundial)	Año 2010 (millones de turistas)	Año 2011 (millones de turistas)
1. Francia	77,1	79,5
2. Estados Unidos	59,8	62,3
3. China	55,7	57,6
4. España	52,7	56,7
5. Italia	43,6	46,1
6. Turquía	27,0	29,3
7. Reino Unido	28,3	29,2
8. Alemania	26,9	28,4
9. Malasia	24,6	24,7
10. México	23,3	23,4

Fuente: Organización Mundial del Turismo edición 2012

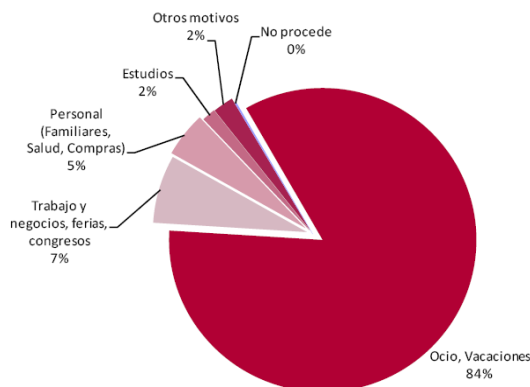
Como podemos observar, tanto en 2010 como 2011, España se sitúa en la cuarta posición en términos de llegadas, siendo el segundo país que más ingresos obtiene del mundo y el primero de Europa. Francia sigue ocupando el primer puesto en cuanto a llegadas, sin embargo, es el tercero en cuanto a ingresos. A Francia le siguen, en ambos años, Estados Unidos y China.

Si nos centramos en el año 2012, según el Instituto de Estudios Turísticos, España registra su tercer año consecutivo de subidas en el turismo receptor, siendo elegida por 57,7 millones de turistas internacionales. A parte del número de turistas, también han aumentado el gasto medio por persona y el gasto medio diario respecto al año 2011. Cabe destacar que este año 2012 ha marcado un hito en la historia del turismo al alcanzar la cifra del billón de turistas por primera vez.

A parte de esto, lo que nos interesa analizar son los motivos turísticos que impulsan a las personas a escoger un destino u otro. En nuestro caso, debemos centrarnos en España, y más concretamente en la Comunidad Valenciana.

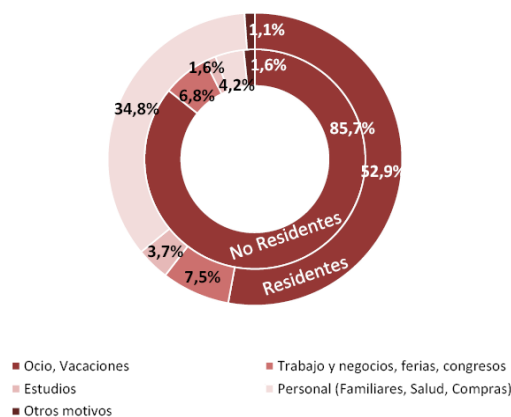
A continuación, disponemos de dos gráficos que nos muestran lo anteriormente mencionado. Uno se refiere al año 2011 sin distinguir entre residentes y no residentes, y otro al año 2012 teniendo en cuenta esta distinción.

Gráfico 2. Turistas internacionales a España según motivo del viaje en 2011:



Fuente: IET. Movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR).

Gráfico 3. Distribución del motivo según procedencia en 2012:



Fuente: IET. Familitur y Frontur.

Como podemos observar, en el primer gráfico (2011), España es un destino típicamente vacacional, donde el grueso de sus llegadas tiene como motivación principal el ocio y las vacaciones, representando un 84,3% de las llegadas, seguido del turismo de negocios con un peso del 7,2%, y de los motivos personales (visita a familiares, salud y compras) con un peso del 4,8% de las llegadas. El puesto que nos interesa es el de los estudios que abarca el 2% de las llegadas situándose en cuarta posición.

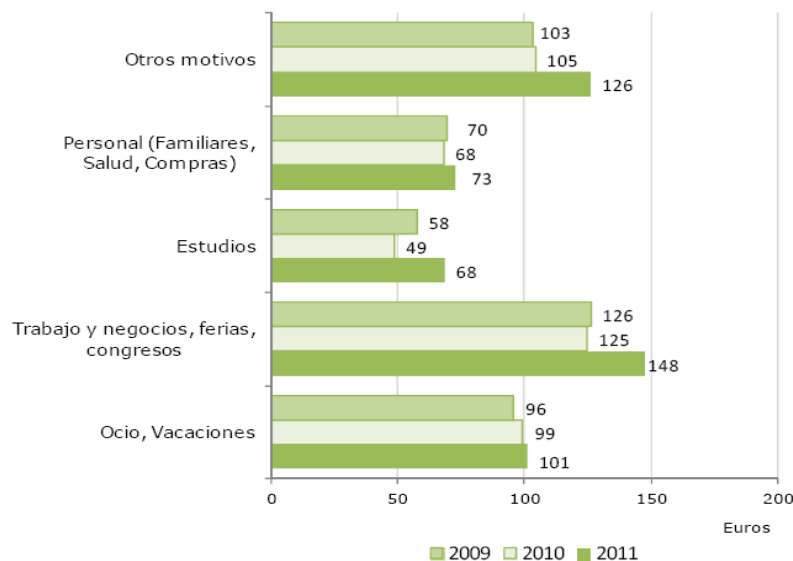
En el segundo gráfico, correspondiente al año pasado, el motivo ocio es mayoritario entre los turistas internacionales que nos visitan, representando el

86% del total de llegadas, porcentaje que ha ido creciendo en estos últimos años. Entre los residentes también fue el motivo con más peso, un 53%.

El motivo de estudios, podemos observar que es muy similar en ambos años, destacando que el porcentaje de residentes que realizan turismo por este motivo, es algo más del doble que los no residentes. Por el contrario, los viajes de negocios y los motivos personales acumulan dos años sucesivos de descensos.

En términos de gasto turístico efectuado según el motivo de los viajes, tenemos el siguiente gráfico:

**Gráfico 4. Gasto medio diario de los turistas según motivo del viaje.
Años 2009-2011:**



Fuente: IET. Encuesta de gasto turístico (Egatur).

Si se analiza el gasto medio diario, se observa que el valor más alto es el alcanzado por el motivo del trabajo (148 euros), dada la menor estancia media de este tipo de viajes, frente a los viajes de ocio, y sobretudo los viajes de estudio, con gastos medios diarios respectivos de 101 euros y 68 euros en 2011, siendo ambos superiores al año 2010.

En cuanto al gasto turístico podemos decir que se repartió de manera similar a las llegadas entre los diferentes motivos del viaje.

Si nos centramos en las comunidades españolas, la más beneficiada por el ocio ha sido Cataluña, habiendo recibido también más turistas de ocio y vacaciones Baleares, la Comunidad de Madrid y la Comunidad Valenciana. Sobre esta última, que es la que nos interesa, hay que decir que fue el destino elegido por 5,4 millones de turistas en 2011, un 7,2% más que en 2010. El gasto de estos turistas representó sobre el volumen total de gasto generado un 8,6%.

Una vez estudiada la situación del sector turístico en los últimos años, debemos pasar al análisis de los demás sectores relacionados con nuestra nueva empresa. En este caso, nos centraremos en el **sector de la hostelería**, considerando que este se subdivide en dos subsectores, que son el del alojamiento y el de la restauración.

Nuestro estudio debe centrarse, sobretodo, en el sector del alojamiento. En los primeros meses del año 2012 todavía mantuvo cifras positivas, aunque cayó en los dos siguientes y se mantuvo a partir de mayo prácticamente sin variaciones respecto al año anterior, gracias a las buenas cifras del turismo durante la temporada del verano. A partir de septiembre, sin embargo, coincidiendo con la subida del IVA, empezó a caer de forma acusada. En la media de 2012 hasta el mes de noviembre, se ha producido un descenso de las ventas en este subsector del 0,9%, comparando con el año anterior en que crecieron un 7,5%.

El índice de la cifra de negocios en los servicios de alojamiento en el año 2012 ha sido positiva en siete de los doce meses, alcanzando su mayor índice, como es de esperar, en los meses que van desde junio a septiembre (ambos inclusive), al ser la temporada alta de turismo. Los meses de enero, noviembre y diciembre representan el índice con menor cifra de negocios en todo el año, destacando la mayor variación mensual negativa de todo el año en el mes de

noviembre (31,5%). También disponemos de los datos de enero y febrero de 2013, los cuales nos afirman que el índice en ambos casos es inferior al año anterior. A continuación, disponemos de una tabla que nos informa sobre estos datos:

Tabla 2. Índice de cifra de negocios de los servicios del alojamiento:

	INDICE	VARIACION MENSUAL	VARIACION ANUAL	VARIACION DE LA MEDIA EN LO QUE VA DE AÑO
2013M02	68,043	12,6	-4,8	-6,1
2013M01	60,403	-6,7	-7,4	-7,4
2012M12	64,725	-7,1	-9,7	-4,6
2012M11	69,664	-31,5	-7,4	-4,3
2012M10	101,727	-20,1	-7,7	-4,1
2012M09	127,270	-27,8	-8,8	-3,7
2012M08	176,289	13,8	-5,2	-2,9
2012M07	154,931	28,7	-5,2	-2,3
2012M06	120,397	18,5	-4,2	-1,4
2012M05	101,619	6,4	-2,4	-0,6
2012M04	95,526	16,8	-4,0	-0,0
2012M03	81,753	14,4	-2,3	1,9
2012M02	71,490	9,6	3,5	4,5
2012M01	65,231	-9,0	5,6	5,6

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

A parte de estos datos, hay que destacar la pérdida de empleados en los dos subsectores de la hostelería en el año 2012 respecto al 2011. En 2012 el conjunto de la hostelería contó con una media de 1,3 millones de trabajadores ocupados, según la Encuesta de Población Activa (EPA), lo que supone una pérdida cercana a los 70.000 trabajadores. El alojamiento fue el que mayor retroceso sufrió, debido a que la demanda se ha debilitado progresivamente provocando un cambio de tendencia respecto al año anterior.

Las comunidades autónomas en las que más desciende la ocupación en restauración son la Comunidad Valenciana (11.475) y Andalucía (6.350). En alojamiento las que más ocupados perdieron fueron Andalucía y Madrid, con 7.250 y 6.925, respectivamente. En este subsector sólo se incrementó el empleo en Aragón, Murcia y La Rioja.

En el primer trimestre de 2013 el empleo en hostelería se redujo un 3,9% respecto al mismo periodo del año anterior, es decir, 49.200 trabajadores

ocupados menos, según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Cada estudiante, independientemente de la razón o motivo que le haya hecho tener que cambiar de ciudad o de vivienda para realizar sus estudios, tiene a su disposición varios tipos de alojamiento. Los más conocidos son los siguientes:

- **Colegio mayor:** También llamado colegio universitario, es una institución propia de la universidad, que históricamente era una parte esencial de ella. Son similares a las residencias universitarias, pero se diferencian de ellas en que en los colegios mayores, además de dar alojamiento, se ofrecen actividades culturales, académicas, religiosas o deportivas. En la actualidad están desprovistos de funciones docentes e investigadoras, en la mayoría de los casos, que han quedado circunscritas a las facultades y escuelas universitarias. Hoy en día, las funciones principales que desempeña el Colegio Mayor son las de proporcionar alojamiento a los estudiantes y promocionar la formación de los mismos. Este suele estar situado normalmente en el campus universitario y se rige por empresas externas a la Universidad que normalmente acceden a la regencia y gestión del Colegio Mayor a través de contrata, sin embargo, algunos se encuentran integrados en una organización universitaria. Dependiendo de la categoría del Colegio Mayor, dispondrá de mayor número de servicios para los estudiantes, encontrando normalmente servicios ajenos al propio colegio y a la universidad como peluquerías, bares, cajeros, etc. El principal atractivo de estos centros es la posibilidad de entablar relaciones sociales en una ciudad desconocida. El estudiante tiene todas las necesidades cubiertas, pero el precio que debe pagar mensualmente por ello es más caro. El punto débil de estos lugares es la sensación de continuar en un ambiente similar al del hogar, con horarios y normas, en ocasiones muy estrictos.

- **Residencia de estudiantes o residencias universitarias:** es un centro que proporciona alojamiento a los estudiantes universitarios o no universitarios, dependiendo del caso. Frecuentemente el centro se encuentra integrado en una institución universitaria, pero también existen residencias independientes de las universidades. Normalmente están situadas en las inmediaciones del campus, y suelen ofrecer una serie de servicios demandados por los estudiantes universitarios, desde el alojamiento y la manutención hasta lavandería y biblioteca, cine, conciertos, deportes, etc. En el primer caso, la residencia de estudiantes, acoge a estudiantes universitarios y no universitarios, y en el segundo, acoge principalmente a estudiantes universitarios y estudiantes de otros países, como por ejemplo los que entran en el programa Erasmus. Lo más habitual es que la residencia de estudiantes universitaria esté enclavada en una organización universitaria, dentro del campus universitario, y que la gestión de esta sea autónoma, es decir, que la gestione una empresa externa a la Universidad con la que normalmente habrá algún tipo de convenio. Este tipo de centros ofrecen una mayor libertad de movimiento que los colegios mayores. En general, las normas no son tan estrictas. Estos también son lugares muy solicitados por la posibilidad de conocer a otras personas durante el primer curso.
- **Piso/Apartamento compartido:** consiste en lo que su propio nombre indica, es un piso en el que se alojan uno o varios estudiantes. Normalmente suelen ser pisos/apartamentos de 3-4 personas, pero también hay estudios en los que únicamente vive una sola persona, pisos pequeños con dos habitaciones, etc. La elección de uno u otro depende de los gustos y las costumbres de cada persona. Es un tipo de alojamiento muy común, ya que resulta más económico que los dos anteriores, pero a su vez no presta ningún tipo de servicio a parte de la propia vivienda. La búsqueda de alojamiento de este tipo, es más complicada que la de residencias y colegios mayores. Sin embargo, es la opción preferida por los estudiantes que buscan liberarse de ataduras, horarios y ciertas normas estrictas. Vivir así supone tener

libertad absoluta, aunque en ocasiones el estudiante no es capaz de organizar el ritmo de estudio y trabajo con la rutina de llevar una casa. En muchos casos, los estudiantes tienen más gastos imprevistos que no cuadran con el presupuesto.

Lo que nos interesa, es el mercado de las residencias universitarias, que comienza a posicionarse como un activo de inversión a escala internacional. En países como Reino Unido y EE.UU este negocio ofrece rentabilidades de entre el 11% y el 15%, unas cifras muy superiores a las registradas en otros sectores de inmuebles terciarios, tal y como señala Jones Lang LaSalle en un estudio, destacando que en los últimos diez años ha crecido el interés de este negocio en los inversores, promotores y operadores privados.

Jones Lang LaSalle señala que tradicionalmente las residencias de estudiantes se identificaban como un sector de inversión “alternativo”. Sin embargo, las inversiones y operaciones de este sector en el Reino Unido superarán los 3.000 millones de dólares en el año 2012, duplicando la cifra de 2011, mientras que en Estados Unidos los niveles de operaciones se acercan a los 2.000 millones de dólares.

El rápido crecimiento del sector se ha visto reforzado por el incremento del número de estudiantes en todo el mundo, pasando de los 98 millones en el año 2000 a los 165 millones en el 2011, esperando alcanzar en el 2025 los 263 millones. Más de la mitad de estos estudiantes proceden de Asia, seguida de Europa, África y Sudamérica. Este rápido crecimiento de la demanda se ha traducido en una escasez de oferta de residencias para estudiantes y, consecuentemente, en un mercado desequilibrado. Ese desajuste entre oferta y demanda ha desbocado las rentabilidades de este activo.

El volumen de operaciones del sector mundial de las residencias de estudiantes nunca ha sido tan alto, lo que pone de manifiesto el creciente apetito de los inversores por este sector. En el periodo de 12 meses hasta junio de 2012, se registraron operaciones por valor de 4.700 millones de dólares en todo el mundo. Los mercados más atractivos fueron Estados Unidos y Reino

Unido, seguidos de España, Suecia y Alemania. En España destaca el caso de Unnim. El banco optó por invertir en este activo hace seis años. La entidad adquirida en marzo por BBVA dispone de varios complejos en Barcelona por los que han pasado más de 2.000 estudiantes al año. El banco asegura que la rentabilidad de estos inmuebles se mueve en el 7% y que la ocupación es del 100%.

Haciendo referencia a las **residencias universitarias** y colegios mayores en **España**, según un informe especial de DBK, filial de Informa D&B (Grupo CESCE), al cierre de 2011 se encontraban operativas 1.094 residencias universitarias y colegios mayores, tras haberse producido el cierre de 22 centros y la apertura de otros 18. El total de centros reunía una dotación de casi 90.000 plazas, 89.782 exactamente, lo que supuso en torno a unas 700 más que en 2008.

El 17,6% de los centros eran colegios mayores, es decir, 192, frente a las 902 residencias universitarias. En términos de número de plazas, los colegios mayores contaban con 24.518, correspondiendo 65.264 plazas a residencias universitarias, el 72,7% del total. El tamaño medio de los centros se situó en 82,1 plazas en 2011 (81,1 en 2008), contando los colegios mayores con 127,7 plazas por centro, superior a las 72,4 plazas por centro contabilizadas en el caso de las residencias universitarias.

Las cuatro comunidades autónomas que concentran más de la mitad de la capacidad total son Madrid, reuniendo un total de 18.248 plazas, es decir, el 20,3 % de la oferta total. A continuación, se sitúan Castilla y León con 12.935 plazas, Cataluña con 12.887 y Andalucía con 11.539.

Del total disponible, el 20% de las plazas pertenecían a centros propios de las universidades públicas, mientras que el 29,5% eran de centros adscritos. Por otro lado, el 3,5% eran de centros propios de universidades privadas y el 1,6% de centros adscritos a las mismas. El 45% restante no estaba directamente vinculado a universidades públicas o privadas.

En cuanto al volumen de negocio generado por las residencias para estudiantes, se logró mantener una tendencia ligeramente alcista, con escaso crecimiento en la oferta de plazas entre 2008 y 2011. El aumento del número de estudiantes universitarios y el incremento de la movilidad de los mismos han sido los principales factores que han permitido sostener la demanda de plazas, si bien la ocupación se redujo ligeramente. El volumen de negocio generado por colegios mayores y residencias universitarias se cifró en 440 millones de euros en 2011, tras aumentar a una tasa media anual del 1,2% en el periodo de 2008-2011.

Otro aspecto a tener en cuenta en este apartado, es la movilidad de los estudiantes tanto dentro como fuera del país. El programa más conocido es el Erasmus, creado en 1987, es un programa de movilidad organizado por la UE por el que se apoya y facilita la movilidad académica de los estudiantes, personal docente y no docente de las instituciones de educación superior, dentro de los Estados miembros de la Unión Europea así como los tres países (Islandia, Liechtenstein y Noruega) del Espacio Económico Europeo y de Suiza y Turquía. Entre las acciones que subvenciona el programa Erasmus se encuentran la movilidad de estudiantes para estudios, estudiantes para prácticas, movilidad de personal para docencia y movilidad de personal para formación.

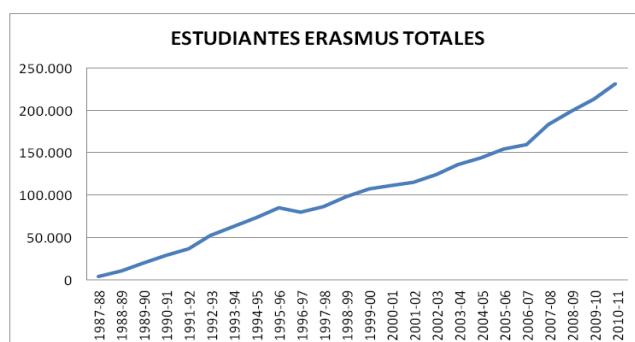
En el curso 2010-11 participan en el programa Erasmus 4.131 instituciones de educación superior, de las cuáles 3.040 instituciones (73,59%) enviaron estudiantes al extranjero a través de este programa. Participaron 231.408 estudiantes de diferentes países de Europa, incluyendo esta cifra estudiantes que se mueven para realizar estudios y otros que se mueven para realizar prácticas.

Con respecto al curso 2009-10, se ha producido un incremento del 8,5%. Este dato prácticamente se duplica si nos fijamos en la movilidad de estudiantes de instituciones españolas, que se ha incrementado un 16,13% para los estudiantes que se mueven a otros países de Europa con el programa Erasmus (outgoing). El número de estudiantes que reciben las instituciones

españolas (incoming) también se ha visto incrementado en el curso 2010-11 con respecto al anterior en un 5,78%.

A continuación, disponemos de una gráfica que nos muestra la evolución de la movilidad de estudiantes erasmus desde que empezó el programa, es decir, del año 1987-88 hasta el año 2010-11. Podemos observar que la tendencia desde el año en que empezó ha sido creciente, y a día de hoy, continúa siéndolo. Cada año hay más estudiantes dispuestos a cursar parte de sus estudios en el extranjero, esperando mejorar el idioma, vivir una experiencia nueva y con la que mejorar tanto personal como profesionalmente, etc.

Gráfico 5. Movilidad estudiantes erasmus desde 1987-1988 hasta 2010-2011:



Fuente: Comisión Europea.

España es el país de Europa que mayor número absoluto de estudiantes envía al resto de países participantes en el programa Erasmus, con 36.183 en el curso 2010-11, y también el país que más estudiantes recibe, con 37.432 en el mismo curso. Estos datos representan un 15,64% y un 16,18%, respectivamente, sobre el total de estudiantes que participan en este programa. Con respecto al número de estudiantes outgoing, tras España se encuentran Francia, Alemania, Italia y Polonia. En cuanto a los estudiantes incoming, los países que más estudiantes reciben después de España, son Francia, Alemania, Reino Unido e Italia. En la siguiente tabla podemos observar la tasa de variación anual en España en cuanto a outgoing (estudiantes enviados) e incoming (estudiantes recibidos) en los cursos 2009-10 y 2010-11:

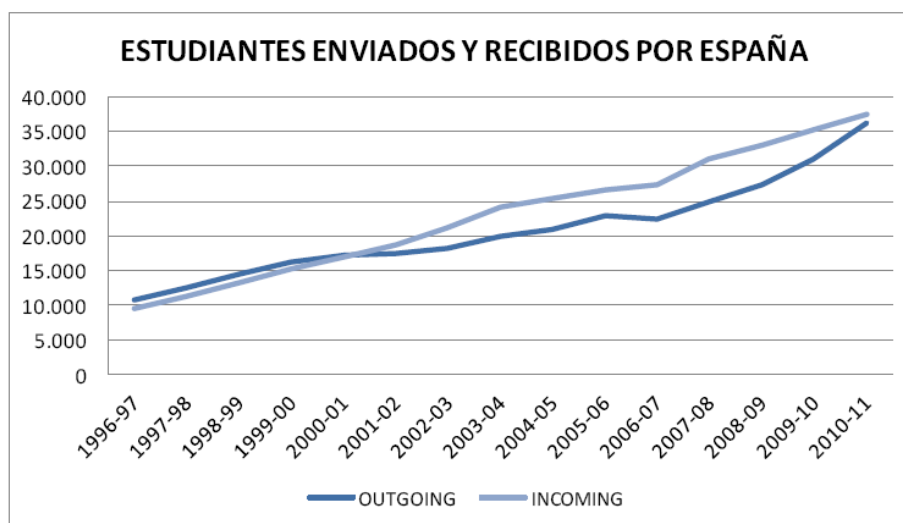
Tabla 3. Movilidad de estudiantes erasmus en España curso 2009-10 y curso 2010-11:

Movilidad de estudiantes en el programa Erasmus en España			
	2009-10	2010-11	Tasa de variación anual
Outgoing	31.158	36.183	16,13%
Incoming	35.387	37.432	5,78%

Fuente: Comisión Europea.

En ambos casos, la tasa de variación anual es positiva, sin embargo, podemos afirmar que el número de estudiantes enviados al extranjero aumenta en mayor proporción que los recibidos en España desde otros países. Aún así, los estudiantes que vienen a nuestro país con este programa sigue siendo superior a los estudiantes que se van. Disponemos de otro gráfico que también nos muestra estos datos, pero desde el año 1996-97, viendo con más claridad dicha tendencia alcista desde años atrás.

Gráfico 6. Estudiantes enviados y recibidos por España en el programa Erasmus desde el curso 1996-97 hasta el curso 2010-11:



Fuente: Comisión Europea y OAPPE.

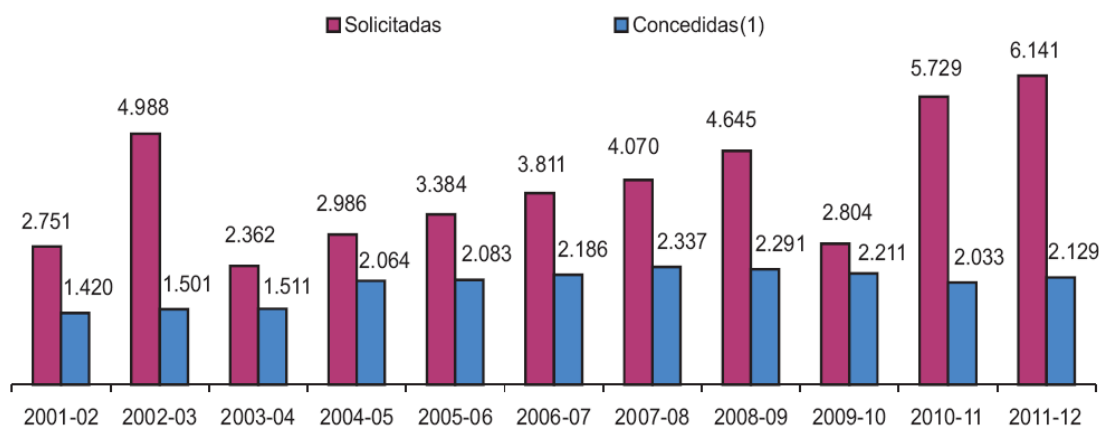
El crecimiento de la movilidad de estudiantes en nuestro país ha sido constante a lo largo de los años, siendo España desde el curso 2001/2002 el primer país receptor de estudiantes y desde el curso 2009/10 también el primer país emisor.

Por CCAA, la primera comunidad con más estudiantes participantes en el programa Erasmus en el curso 2010-11 es la Comunidad Autónoma de Andalucía con un 21,1%, seguida de Madrid (18,7%) y de Cataluña (12,3%).

Otro programa de movilidad a tener en cuenta en nuestro país, es el programa Seneca, en el que los estudiantes cambian de universidad y provincia pero dentro de España, sin salir al extranjero. El siguiente gráfico nos muestra la evolución de esta beca desde el curso 2001-02 hasta el 2011-12:

Gráfico 7. Número de becas Séneca solicitadas y concedidas en el periodo 2001-02; 2011-12:

Evolución del número de becas Séneca solicitadas y concedidas.



Fuente: Datos y cifras del sistema universitario español. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

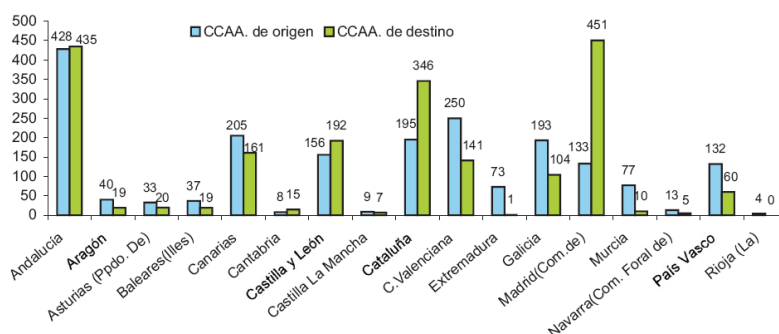
(1) adjudicación inicial de ayudas.

Las cifras más elevadas en cuanto a solicitud de estas becas las encontramos en los dos cursos anteriores a este, es decir, en el 2010-11 y, sobretudo, en el 2011-12. Esto es algo lógico, ya que si el número de estudiantes se incrementa año tras año, estas becas pueden ser solicitadas

cada vez por más universitarios, además de haber realizado una importante inversión en este tipo de movilidad, de 9,2M€. Desde el curso 2003-04, tanto la solicitud como la concesión de estas becas ha ido incrementando año tras año, tras producirse una fuerte bajada en el curso 2009-10, recuperándose en el año siguiente.

A continuación, disponemos del número de estudiantes con la beca Seneca por CCAA de origen y destino:

Gráfico 8. Estudiantes Seneca por CCAA de origen y de destino. Curso 2011-12:



Fuente: Datos y cifras del sistema universitario español. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Las principales comunidades autónomas de destino son, claramente, Madrid en primer lugar, seguida de Andalucía y Cataluña. La Comunidad Valenciana estaría en sexto lugar, recibiendo en el curso 2011-12 un total de 141 estudiantes con la beca Séneca. Esta cifra se considera buena, ya que si nos fijamos en las comunidades que se encuentran por debajo, la mayoría presentan una gran diferencia con respecto a la C. Valenciana. La comunidad que menos utiliza este tipo de becas, es La Rioja, seguida de Castilla La Mancha.

2.3. Epílogo

En este apartado nos hemos centrado en la situación de España de forma general, y destacamos lo siguiente:

→El PIB se situó en el 2012 en el -1,4%, sufriendo su mayor retroceso en el último trimestre del 2012.

→Disminución de -5,8% del coste laboral por unidad de producto.

→El motor de crecimiento de la economía española sigue siendo el sector exterior.

→El paro registrado en febrero siguió aumentando en 59.444 personas.

→La tasa de variación interanual del IPC en febrero de 2013 alcanzó el 2,8%, siendo las perspectivas de los próximos meses una reducción de la inflación.

→Si nos centramos en el año 2012, España registra su tercer año consecutivo de subidas en el turismo receptor, siendo elegida por 57,7 millones de turistas internacionales. A parte del número de turistas, también han aumentado el gasto medio por persona y el gasto medio diario respecto al año 2011.

→En el primer trimestre de 2013 el empleo en hostelería se redujo un 3,9% respecto al mismo periodo del año anterior.

→Las residencias universitarias comienzan a posicionarse como un activo de inversión a escala internacional. Existe un creciente apetito de los inversores por este sector.

→Incremento del número de estudiantes erasmus en todo el mundo, alcanzado en 2011 los 165 millones (98 millones en el 2000). La tendencia desde el año en que empezó ha sido creciente, y a día de hoy, continúa siéndolo. España es el país de Europa que mayor número absoluto de estudiantes envía al resto de países participantes en el programa Erasmus, con 36.183 en el curso 2010-11, y también el país que más estudiantes recibe, con 37.432 en el mismo curso.

→La Comunidad Valenciana está en sexto lugar, recibiendo en el curso 2011-12 un total de 141 estudiantes con la beca Séneca.

CAPÍTULO 3: ENTORNO

3. Análisis del entorno

En este capítulo se va a realizar un análisis de todos los aspectos del entorno, tanto general como inmediato, que pueden afectar a la empresa, con la finalidad de obtener una información lo suficientemente amplia que nos ayude a marcar las decisiones estratégicas y a ser más competitivos en el mercado.

En primer lugar, se llevará a cabo un análisis macroeconómico haciendo uso de la herramienta PESTEL, localizando los factores que afectan en mayor medida a las organizaciones. Esta herramienta nos permite identificar como afectan a la empresa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

En segundo lugar, realizaremos un análisis del microentorno, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter que tiene en cuenta cinco elementos del entorno inmediato de la empresa: la amenaza de entrada de competidores potenciales, la amenaza de entrada de productos/servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores actuales.

En tercer lugar, realizaremos un análisis de la competencia directa y de los competidores potenciales, finalizando con un análisis DAFO, el cual nos es de gran utilidad al indicarnos cual es nuestro mercado potencial y factible.

3.1. Análisis del macroentorno

El modelo PESTEL proporciona una lista integral de las influencias sobre el posible éxito o fracaso de una estrategia particular. Este modelo categoriza

las influencias o factores del entorno en seis tipos principales, nombrados anteriormente: política, económica, social, tecnológica, entorno ambiental y legal. Hay que resaltar que estos factores no son independientes entre sí, muchos de ellos están relacionados. A medida que cualquiera de estos factores cambie, afectará al entorno competitivo en el que se encuentra la empresa.

La dimensión Política pone de manifiesto el papel de los poderes públicos; la Económica se refiere a los factores macroeconómicos, como por ejemplo las tasas de crecimiento económico diferenciales; la influencia Social incluye cambios culturales y demográficos; la influencia Tecnológica se refiere a innovaciones como Internet, la utilización de nuevos compuestos de materiales, etc.; el Entorno ambiental hace referencia de manera específica a cuestiones verdes, como la polución y desechos; y finalmente la dimensión Legal recoge restricciones legislativas o cambios, como pueden ser la legislación sobre salud y seguridad en el trabajo.

Factores políticos

En este momento España está atravesando una situación muy complicada a nivel económico debido a la crisis que estalló en 2007 y que está influyendo negativamente tanto a nivel político como social. Son momentos de gran incertidumbre y de grandes cambios.

Las elecciones dibujaron un nuevo escenario político en España. Siguiendo la tendencia de la mayoría de Estados europeos, la derecha ha sido considerada por los votantes como la mejor forma de combatir la crisis económica. Cabe destacar también la voluntad de cambio de gobierno, puesto que el gabinete socialista no ha sido capaz de crear empleo. A España le esperan ciertos años de legislatura de austeridad, de retroceso en los derechos y prestaciones sociales, así como en los derechos civiles. La ley del aborto, de la dependencia, del matrimonio homosexual y la ley del tabaco, entre otras, quedan en entredicho, más allá de los recortes que puedan aceres en los presupuestos de sanidad, educación y servicios sociales.

El programa neoliberal de recortes se presenta como la única vía posible para reducir la deuda y el déficit y “sanear” las arcas públicas. Teniendo en cuenta que el gobierno del PSOE ya tomó medidas en esta línea, cabe esperar un verdadero desmantelamiento del Estado de Bienestar por parte del Partido Popular. Sin embargo, desde la izquierda se están planteando ideas y alternativas para hacer frente a la situación económica sin tener que reducir las prestaciones que benefician a la clase trabajadora. Vicenç Navarro insiste en la importancia de los ingresos, junto a la austeridad, para poder salir de la situación de crisis. Así pues, recuperar ciertos impuestos como el de patrimonio o el de sucesiones, sería una importante vía de recaudación con la que poder hacer frente a la crisis económica. Es importante destacar que estos impuestos son progresivos y que inciden en las capas más influyentes de la sociedad. Mientras que los recortes sociales afectan mayoritariamente a las capas populares de la población, una reforma fiscal tendría incidencia en las grandes fortunas y rentas con alto nivel adquisitivo.

Junto a los impuestos, combatir la evasión y el fraude fiscal, de niveles extremadamente altos en España, es otra de las propuestas para reactivar la economía más allá de los planes de ajuste. Un mayor control fiscal es necesario, así como también un incremento del tipo en las rentas del capital, muy inferior al de las rentas del trabajo. Por otro lado, la austeridad puede contribuir a moderar el gasto, pero sin embargo el crecimiento necesita estímulos más allá de la contención del gasto. Si antepone el pago de la deuda ante la creación de empleo y el aumento de la riqueza, la economía difícilmente se va a recuperar. De hecho, las políticas llevadas a cabo por el gobierno, no están teniendo ningún resultado positivo. Un ejemplo, es el de la reforma laboral, que no ha llevado a la creación de más empleo, sino que las cifras de paro no dejan de aumentar.

Si la población no tiene trabajo difícilmente aumentará su gasto y consumo, de manera que las empresas y comercios continuarán cerrando, sin ingresos, y la economía no se reactivará.

El principal desafío para el 2013 es saber hacer de la necesidad virtud y, aunque no haya recursos para despliegues internacionales ambiciosos, acometer la necesaria reforma estructural de los fundamentos conceptuales (los objetivos de la política exterior) e institucionales (los mecanismos e instrumentos) que difícilmente se transformarían en circunstancias normales.

Tras la llegada al poder de Mariano Rajoy, ha llegado el momento de lanzar dos grandes iniciativas que en principio marcarán a la diplomacia española del futuro. Por un lado, y por lo que se refiere a la dimensión institucional, está anunciada una nueva ley integral sobre organización y procedimiento que ponga fin a la situación anómala de ausencia de regulación y descoordinación que se ha venido arrastrando durante todo el periodo democrático. Por otro lado, y en lo relativo a la dimensión conceptual o doctrinal, se pretende acompañar esta tramitación legislativa de un documento estratégico que plasme las prioridades y objetivos de la política exterior de España.

El éxito en la tramitación de la nueva ley dista mucho de estar asegurado. No sólo por la rápida erosión que ha sufrido el Gobierno en el primer año de la legislatura, sino por importantes dificultades específicas. De hecho, la compleja redacción del anteproyecto de la ley –por los conflictos de competencias con las comunidades autónomas y, sobre todo, por las objeciones expresadas desde los distintos ministerios – augura que el producto final que pueda aprobarse en las Cortes resultará de difícil aplicación o, en su caso, que sea lo suficientemente ambiguo como para que no suponga grandes cambios con respecto a la situación actual. Con todo, al nuevo instrumento legal se le podrá juzgar por haber sabido, o no, definir adecuadamente: (1) un proceso de toma de decisiones gubernamental que, aun reconociendo el protagonismo del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, resulte más colegiado y operativo; (2) una coordinación realista con el resto de los actores que tienen proyección exterior, sin pretender una unificación de la acción que resulta imposible; (3) una mayor rendición de cuentas, que implica no sólo transparencia democrática sino también evaluación de los resultados; y

finalmente (4) un modelo de misión diplomática que responda a esos tres elementos anteriores y que cuente con agentes mejor formados.

Por supuesto, el año 2013 no podrá ser juzgado por el éxito futuro de la nueva Ley o de la Estrategia de Acción Exterior, sino más bien por el hecho de que ambos documentos salgan adelante, de que su contenido resulte *a priori* coherente y su aplicación plausible a medio y largo plazo.

Mientras ese horizonte llega, 2013 se presenta también colmado de retos que se plantean a muy corto plazo para la diplomacia española. Los tres más importantes tienen el rasgo común de que están vinculados a la crisis y tienen su origen o un foco principal en la propia España. El primero de ellos es el papel a jugar en el escenario europeo en relación con el futuro de la UE: en 2012, asomados al abismo de la posible ruptura del euro, se tomaron decisiones importantes por el Consejo Europeo y el Banco Central Europeo (BCE) que han ayudado mucho a España por haberse fortalecido –aunque no garantizado – la idea de la irreversibilidad de la moneda común. Pero en este año aún se tendrá que despejar si, tras la ayuda para la recapitalización bancaria, es necesario solicitar un rescate completo, que tendría tal vez ventajas financieras pero inconvenientes de reputación económica y estigma político. Además, se habrá de participar desde esa posición de debilidad en los debates en marcha sobre el rediseño de la UE, con nuevos equilibrios interinstitucionales e interestatales que se anuncian para después de la crisis. El segundo reto tiene que ver con el proceso soberanista planteado desde Cataluña, aunque las difíciles circunstancias europeas y el propio calendario que maneja el gobierno autonómico auguran que hasta 2014 no se lanzará una estrategia expresa de internacionalización de la cuestión que lleve a reaccionar también abiertamente a la diplomacia española. El tercer gran desafío es más prosaico pero no menor, ya que la acción diplomática que se desarrolle en este año habrá de saber adaptarse a los mayores recortes presupuestarios de todo el período democrático, lo que afectará sobre todo a la cooperación al desarrollo y a las misiones militares, y que en el mejor de los casos dejará congelado el gasto en todas las demás dimensiones de la proyección exterior.

Centrándonos en la **Comunidad Valenciana**, cabe mencionar que atendiendo a los principales indicadores económicos la situación es peor que la media española. En estos momentos hay una gran inestabilidad debido a la necesidad de reducir el déficit y a la falta de fondos de la Generalitat que esta generando impagos a muchos colectivos.

En cuanto a políticas orientadas a incrementar la actividad turística, la Generalitat Valenciana viene impulsando en los últimos años una serie de medidas para mejorar la imagen de la CV y atraer más turismo. En 2010 se creó en consenso con el Sector Turístico un Plan Estratégico Global 2010-2020 para hacer frente a la actual situación y desarrollar el turismo en la CV. Este plan se plasma en planes operativos anuales que recogen el plan de acciones concretas para cada año.

Hay que señalar que las políticas de la Generalitat orientadas a convertir la ciudad de Valencia en un referente internacional en cuanto a celebración de distintos eventos, están teniendo un impacto muy positivo en el número de turistas recibidos.

En resumen, la política que lleve a cabo cada país es primordial para la situación de las empresas, ya que de ella dependen nuevas leyes y decretos que pongan en marcha los gobiernos. El clima político puede originar sentimientos y reacciones en la población que afectan directamente a la economía, provocando desconcierto y preocupación en los consumidores.

Factores económicos

En este apartado, antes de analizar los factores más importantes o que más afectan a nuestra economía, cabe mencionar que durante años España ha vivido un periodo largo y sostenido de crecimiento que se vio truncado a mediados de 2007. El cambio de ciclo económico se debe principalmente a la contención de crédito bancario provocado por la crisis de las subprime en Estados Unidos, unido a las subidas del tipo de interés y el precio del petróleo.

La celebridad con la que se han producido estos cambios ha provocado una grave crisis que afecta sobretodo al sector de la construcción y colateralmente, al resto de los sectores económicos. El origen de esta caída es una combinación de problemas estructurales propios de la economía española y la influencia externa de la crisis mundial de liquidez, destacando en nuestro país la participación del sector de la construcción en el PIB. La explosión de la burbuja inmobiliaria, es sin duda, más grave en España que en otros países, donde la estructura económica sea mucho más repartida.

A continuación, se van a detallar los principales factores de tipo económico que afectan al entorno y a la actividad de la empresa, siendo los principales, entre otros, el PIB, el desempleo y la tasa de inflación.

En primer lugar, haremos referencia al **PIB** según un informe realizado por la Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS) el 22 de abril de 2013, sobre las previsiones económicas para España.

El PIB sufrió una contracción del 0,8% en el cuarto trimestre de 2012 con respecto al trimestre anterior, que en tasa anualizada equivale a una caída del 3,1%. El resultado para el conjunto del año fue un -1,4%, siendo la caída del último trimestre la más abultada desde el inicio de la actual fase de recaída en el tercer trimestre de 2011. Este empeoramiento obedeció al fuerte descenso de la demanda interna, como consecuencia de la intensificación de la caída del consumo privado y de la inversión en bienes de equipo. El deterioro de la demanda nacional fue tan severo que no pudo ser contrarrestado por la mejora de la aportación del sector exterior al crecimiento trimestral. Esta fue la mayor desde el primer trimestre de 2009 (4,5 puntos porcentuales), lo cual no ha resultado de un mayor crecimiento de las exportaciones, sino de la abrupta caída de las importaciones.

El resultado del cuarto trimestre se situó en línea con las previsiones, y como consecuencia, la previsión de crecimiento del PIB para 2013 se mantiene

en un -1,6%, aunque la correspondiente a 2014 se ha revisado al alza en dos décimas porcentuales hasta un 0,5%.

A continuación, tenemos una gráfica que nos muestra las tasas anuales y trimestrales del PIB en los años 2011,2012 y principios del 2013:

Tabla 4. Tasas anuales y trimestrales del PIB desde el primer trimestre de 2011 hasta el primero de 2013:

Producto Interior Bruto									
Tasas	2011				2012				2013
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I
Anuales	0,5	0,5	0,6	-0,0	-0,7	-1,4	-1,6	-1,9	-2,0
Trimestrales	0,3	0,2	-0,0	-0,5	-0,4	-0,4	-0,3	-0,8	-0,5

Fuente: INE. Notas de prensa a fecha 30-04-2013. 1º trimestre 2013.

Lo que cabe decir de esta tabla que no ha sido nombrado anteriormente, es lo referido al primer trimestre del 2013, en el que el PIB (1) generado por la economía española registra una variación del -0,5% respecto al trimestre precedente (2), según la estimación avance del PIB trimestral. Esta tasa es tres décimas superior a la registrada en el trimestre anterior (-0,8%). En cuanto a la variación anual del PIB en el primer trimestre de 2013, es del -2,0%, frente al -1,9% del cuarto trimestre de 2012. Este resultado se produce como consecuencia de una aportación negativa de la demanda nacional, que es compensada parcialmente por la aportación positiva de la demanda externa.

Una vez hablado sobre la situación del PIB a nivel nacional, debemos hacer referencia también a las comunidades autónomas, centrándonos en la Comunidad Valenciana que es donde se va a localizar nuestra empresa.

1 Medidas de volumen encadenadas.

2 Datos corregidos de estacionalidad y de efectos de calendario.

Las comunidades autónomas cerraron el ejercicio 2012 con un déficit del 1,73%, lo que supone una desviación de 0,23 puntos del objetivo previsto, que era del 1,5%, según datos del ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, Cristóbal Montoro.

La siguiente tabla muestra el déficit de las comunidades autónomas en 2010, 2011 y 2012 en puntos porcentuales del PIB regional:

Tabla 5. Déficit de las CC.AA en 2010, 2011 y 2012:

CCAA	2010	2011	2012
Andalucía	3,21	3,46	2,02
Aragón	2,99	2,64	1,47
Asturias	2,75	3,62	1,04
Baleares	4,11	4,19	1,83
Canarias	2,31	1,5	1,23
Cantabria	3,9	3,46	1,13
C. y León	2,43	2,59	1,4
C -La Mancha	6,67	7,87	1,53
Cataluña	4,57	4,05	1,96
Com. Valenciana	4,78	5	3,45
Extremadura	2,54	4,73	0,69
Galicia	2,33	1,63	1,19
Madrid	1,04	1,96	1,07
Navarra	3,25	1,99	1,34
País Vasco	2,49	2,56	1,39
La Rioja	3,86	1,45	1,04

Fuente: Intereconomía., 2013

Como podemos observar, la Comunidad Valenciana es la que representa en 2012 el mayor déficit, con diferencia, respecto al resto de comunidades, seguida de Andalucía. Sin embargo, si nos fijamos en los tres últimos años, el 2012 es el que simboliza menores puntos porcentuales, alcanzando en el 2011 el porcentaje más elevado.

Hay que destacar, que tanto la Comunidad Valenciana como el resto de comunidades han reducido su déficit respecto al 2011 si nos fijamos en los porcentajes del año 2012, algo que no podríamos decir en todos los casos si compramos las cifras de 2010 y 2011.

Si analizamos los datos del 2013, las comunidades autónomas registraron un déficit de 1,277 millones en los dos primeros meses de este año, lo que supone el 0,12% del PIB, según los datos hechos públicos por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Esta cifra es el resultado de unos ingresos totales de 21.421 millones de euros y de unos gastos de 22.698 millones de euros, siendo Cataluña y Murcia las que más déficit acumulan. La primera, tanto en términos absolutos, 677 millones de euros, como en porcentaje, con el 0,34% del PIB. Sin embargo, durante estos dos meses del año no tuvieron necesidad de incurrir en déficit siete autonomías: Asturias, Cantabria, Castilla-La Mancha, **Comunidad Valenciana** (con un 0,01% de superávit), Navarra, País Vasco y La Rioja.

Si pasamos a hablar del factor **empleo** en España, según la Encuesta de Población Activa (EPA), en el último trimestre de 2012 el empleo disminuyó en 850.500 personas con respecto al mismo período del año anterior (-4,8%), intensificando en dos décimas el ritmo de caída observado en el trimestre previo. En el conjunto de 2012, la destrucción neta de puestos de trabajo afectó a 823.000 personas (-4,5%, tras el -1,9% de 2011). Por sectores de actividad, destaca el deterioro del empleo en la industria y las ramas de servicios, aunque la construcción volvió a presentar mayores descensos (-17,6%). Dentro del conjunto de los servicios, las ramas de no mercado (1) presentaron, por primera vez en la serie histórica, una reducción anual del empleo (-3,9%), superior a la observada entre las de mercado.

La información de empleo de la Contabilidad Nacional Trimestral (CNTR), muestra un perfil similar al de la EPA a lo largo de 2012, pero con descensos interanuales levemente inferiores. En cuanto a otros indicadores coyunturales, las afiliaciones a la Seguridad Social cerraron el año 2012 con una caída más

moderada que la estimada por la EPA (-3,4%), aunque ambas estadísticas coincidieron en mostrar un deterioro equivalente en el cuarto trimestre del año.

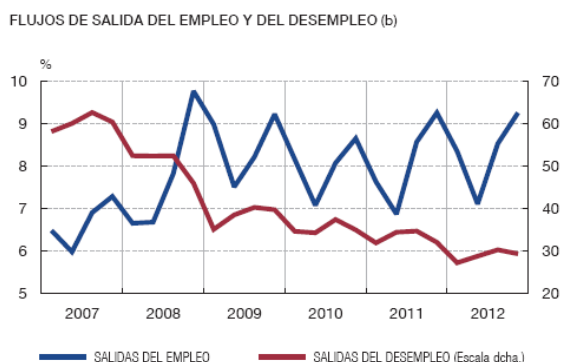
Por lo que se refiere a la oferta de trabajo, la población activa retrocedió en 2012 por primera vez desde el inicio de la crisis (-0,2%), como resultado del descenso de la población en edad de trabajar. En términos trimestrales, la población activa aceleró su descenso a finales del año (-0,7%).

En cuanto al desempleo, el número total de parados se elevó en 692.000 personas en 2012, hasta rozar los seis millones. Esta cifra equivale a una tasa de paro del 26%, tres puntos por encima de la observada un año antes. Por su parte, el paro registrado mostró una evolución similar, con un notable avance en el conjunto del año (10,9%), que se ralentizó en el último trimestre. En este cuarto trimestre, la pérdida neta de empleo, una vez descontados los factores estacionales, afectó a unas 230.000 personas (1,4%), algo superior a la observada en los dos trimestres previos y en línea con el deterioro en la actividad económica. Por su parte, las afiliaciones (2) a la Seguridad Social mostraron una evolución similar en el último trimestre de 2012, mientras que en enero se observó una estabilidad en el ritmo de destrucción interanual del empleo.

El siguiente gráfico nos muestra los flujos de salida del empleo y del desempleo desde el año 2007 hasta el 2012, en porcentaje sobre la población de origen. Los ocupados para las tasas de salida del empleo, y los parados para las tasas de salida de desempleo, calculados sobre la muestra común entre cada dos trimestres consecutivos a partir de los microdatos de la EPA. Salidas del desempleo incluyen tanto hacia el empleo como hacia la inactividad (b).

En conjunto, el empleo en las ramas de la economía de mercado se redujo un 4,7% en 2012, aunque el descenso fue algo inferior en la segunda mitad del año.

**Gráfico 9. Flujo de salida del empleo y del desempleo en el periodo
2007-2012:**



Fuente: EPA.2013

En 2012 la población activa disminuyó un 0,2%, registrando en el último trimestre un descenso interanual del -0,7%. Esta evolución se explica, en gran medida, por el retroceso de la población mayor de 16 años (del 0,5% en el cuarto trimestre), provocada por el descenso de población extranjera, mientras que la de nacionalidad española se estancó. Por lo que se refiere a la tasa de actividad, permaneció estabilizada en el 60% en 2012.

El número de parados aumentó en 187.300 personas en el último trimestre del año, hasta situarse en 5.965.400. Los datos del paro registrados del SEPE ralentizaron su crecimiento en el último trimestre de 2012 y prolongaron esta trayectoria en enero, con un aumento interanual del 8,3%. En 2012, la tasa de paro alcanzó el 25% de la población activa, 3,4 puntos porcentuales por encima de su valor en 2011.

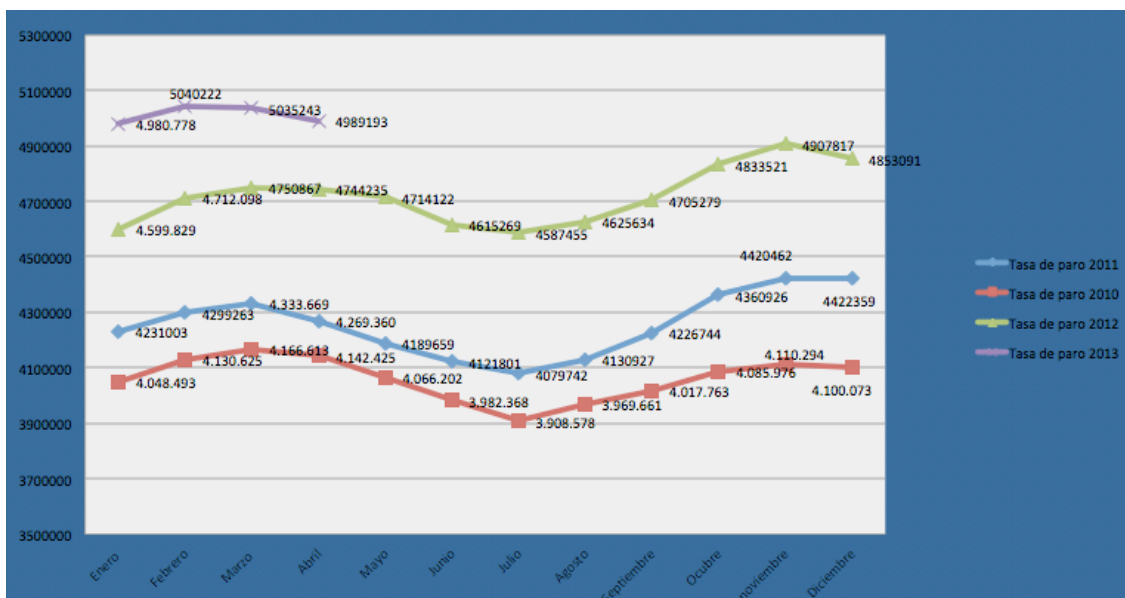
La tasa de paro de 2013, según un artículo de Rankia, vuelve a subir en enero.

1 Incluye las ramas de Administración Pública y Defensa, Seguridad Social Obligatoria, Educación, y Actividades Sanitarias y Servicios Sociales.
2 Excluyendo a los cuidadores no profesionales, parientes de beneficiarios de la Ley de Dependencia que los cuidan a cambio de una paga, y con el derecho a cotización gratuita a la Seguridad Social entre 2008 y octubre de 2012. Al desaparecer esa gratuidad en noviembre de 2012, una gran mayoría de este colectivo se dio de baja en la Seguridad Social en los dos últimos meses de 2012. Las afiliaciones excluyendo ese colectivo pasaron del -3,6 % del tercer trimestre al -3,7 % en el cuarto, mientras que la serie oficial, incluyéndolo, experimentó un retroceso del 4,1 % en el último trimestre, seis décimas peor que en el tercero.

Según los datos publicados por las Oficinas de los Servicios Públicos de Empleo, el número de desempleados se ha incrementado en 127.687 personas respecto al mes anterior, alcanzando el nivel más alto de toda la serie histórica comparable que arranca en 1996.

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución de la tasa de paro por meses desde enero de 2010 hasta abril de 2013, viendo que las diferencias interanuales cada vez son mayores, pasando el paro de 4.130.625.493 personas a 5.040.222 en tres años:

Gráfico 10. Tasa de paro desde enero de 2010 hasta abril de 2013:



Fuente: Artículo de Rankia, 2013

El paro subió en febrero y eleva la cifra de desempleados por encima de la barrera de los cinco millones de personas por primera vez. En concreto, el volumen total de parados alcanzó en febrero la cifra de 5.040.222. En términos interanuales, supone un aumento de 328.124 parados. Además, el número de desempleados aumentó en 59.444 personas respecto al mes anterior.

La tasa de paro baja en abril, situándose el número de parados en 4.989.193, lo que supone 46.050 parados menos que el valor del paro registrado en marzo. El paro registrado descendió en abril por segundo mes consecutivo y se sitúa por debajo de los 5 millones. Como se puede ver en el gráfico, Abril suele ser un buen mes para el empleo, aunque este año en marzo ya se anticiparon buenos datos, con una caída del paro en 4.979 personas. El año pasado, la reducción en el número de parados fue solo de 6.632 personas, mientras que el total de desempleados se situaba en 4.744.235 personas.

Centrándonos en la **Comunidad Valenciana**, el desempleo presenta cifras negativas al haber subido en 27.400 personas en el primer trimestre de 2013, respecto al trimestre anterior, situando el número total de desempleados en 727.000 personas y una tasa de paro del 29,19%, según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) hecha por el Instituto Nacional de Estadística.

Además, la Comunidad Valenciana es la segunda autonomía, tras Andalucía, con mayor incremento del paro este trimestre y se sitúa en el cuarto puesto de las que registraron mayores aumentos anuales del desempleo, con 46.100, lo que supone un 6,76% más. De este modo, la tasa de paro en nuestra comunidad en el primer trimestre de 2013 se sitúa en el 29,19%.

Si distinguimos por sexos, se registran 382.700 hombres sin trabajo, lo que supone una tasa del paro del 28%, y 344.800 mujeres paradas, es decir, un 30,64%. Y por provincias, Castellón tiene la mayor tasa de desempleo con el 33,26% y 49.400 personas, seguida de Alicante con el 32,82% y 138.400 personas, situándose **Valencia** en tercera y última posición con el 28,65% y 194.900 personas.

Si dentro de la provincia de Valencia nos centramos en la Safor y dentro de esta en **Gandia**, el desempleo también sigue creciendo. Un mes más centenares de personas han entrado a engordar las listas del paro, alcanzando

casi los 10.000 parados en Gandia y más de 20.000 en el conjunto de la Safor, según cifras arrojadas en la estadística del mes d abril de 2013.

La comarca de la Safor alcanza los 20.435 desempleados, frente a los 19.784 de marzo, es decir, un aumento de 651 personas. Estas cifras son alarmantes, ya que en la Safor nunca se había llegado a estadísticas tan elevadas.

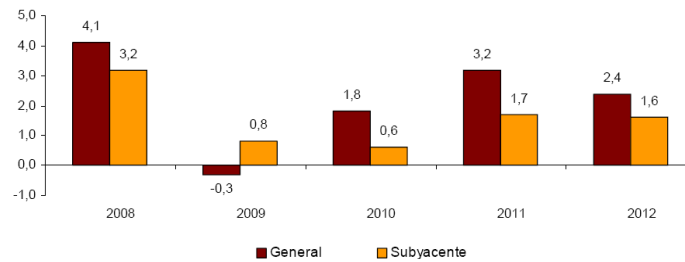
Gandia es una de las ciudades de la Safor que más acusa la subida de paro, con 9.895 parados exactamente, lo que supone un aumento de la tasa de 310 personas en tan sólo un mes y de 758 si se compara con el mismo periodo de hace un año, cebándose una vez más con los más jóvenes, contando buena parte de este colectivo con elevada formación. El paro entre menos de 25 años ha crecido un 10% entre marzo y abril.

En el área de los servicios, los parados siguen aumentando mes tras mes, ya que han contabilizado 270 parados más, con un total de 7.358, siendo este sector unos de los principales en Gandia, ya que buena parte de las familias tiene empleos relacionados con este sector. En la agricultura hay 300 parados y en la industria 923. Por el contrario, la construcción se estabiliza y no destruye empleo durante este mes, sino que registra 20 nuevos trabajos.

Como último factor económico importante he considerado el **IPC**, basándome en notas de prensa del Instituto Nacional de Estadística.

La tasa media del Índice de Precios de Consumo (IPC) general en el año 2012 fue del 2,4%, mientras que la inflación subyacente situó la tasa media del año en el 1,6%. En los últimos cinco años, las tasas medias del índice general sin alimentos frescos ni productos energéticos (inflación subyacente) se han mantenido por debajo de la inflación general, a excepción del año 2009. Estos datos los podemos observar en la siguiente gráfica:

Gráfico 11. Evolución de las medias anuales del IPC en el periodo 2008-2012 (índice general y subyacente):



Fuente: notas de prensa del INE (28-1-2013).

Si comparásemos la tasa media de cada uno de los últimos cinco años con la respectiva tasa anual en diciembre, podríamos observar que en 2012 la tasa anual a final de año fue mayor que la media del año.

Si hablamos del Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA), que es un indicador estadístico cuyo objetivo es proporcionar una medida común de la inflación que permita realizar comparaciones internacionales y examinar, así, el cumplimiento que en esta materia exige el Tratado de Maastricht para la entrada en la Unión Monetaria, diremos que su tasa de variación media en el año 2012 en España, se situó en el 2,4%, mientras que la de la Unión Monetaria alcanzó el 2,5%. Es la segunda vez en los últimos diez años que la inflación media en España se sitúa por debajo de la de la Unión Monetaria (anteriormente, sólo en 2009 se produjo este hecho).

En cuanto a los grupos de mayor influencia en la tasa media del IPC fueron:

→Transporte, que presentó una variación del 4,8%, debido al aumento de los precios de los carburantes y lubricantes, y, en menor medida, de los servicios de mantenimiento y reparaciones y los automóviles.

→Vivienda, cuya tasa media del año se situó en el 5,1%. Este incremento se debió a la subida de los precios de la electricidad y el gas. También hay que

reseñar los aumentos de los precios del gasóleo para calefacción y la distribución de agua durante el pasado año.

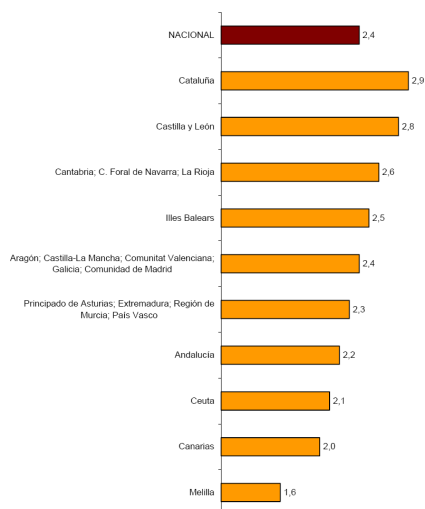
→Alimentos y bebidas no alcohólicas, con una variación del 2,3%, destacando por su influencia en este aumento las carnes, los productos lácteos, quesos y huevos, las frutas y el pan y cereales.

→Las comunicaciones fueron el único grupo con influencia negativa en el IPC, cuyos precios se redujeron hasta el -3,4% en el año 2012, principalmente a causa de la bajada de los precios de los servicios telefónicos.

Si nos centramos en las comunidades autónomas según las tasas de variación medias del IPC, la **Comunidad Valenciana** se sitúa en quinto lugar junto con Aragón, Castilla-La Mancha, Galicia y la Comunidad de Madrid, con una tasa de variación media del 2,4%, siendo igual a la tasa nacional. En último lugar y siendo la única comunidad que no llega al 2%, tenemos a Melilla con un 1,6%.

A continuación podemos observar en el gráfico los resultados por comunidades autónomas y las tasas de variación medias. Están en orden decreciente según las tasas de variación medias del IPC.

Gráfico 12. Tasas medias del IPC general. Comunidades y ciudades autónomas:



Fuente: INE. Notas de prensa (28-1-2013).

Para poder hacer referencia a datos más recientes, es decir, de este año 2013, también me he basado en una nota de prensa del INE, con fecha 14-5-2013.

La tasa anual del IPC general en el mes de abril es del 1,4%, un punto por debajo de la registrada el mes anterior, y la más baja desde marzo del 2010. Los grupos con mayor influencia en esta variación de la tasa anual son:

→Vivienda, cuya variación disminuye casi cuatro puntos, hasta el 0,5%, debido sobretodo a la bajada de precios de la electricidad este mes, frente a la subida registrada el año pasado.

→Transporte, que presenta una tasa del -0,7%, más de un punto inferior al mes de marzo, principalmente por la bajada de precios de los carburantes y lubricantes.

→Ocio y cultura, cuya tasa se reduce casi dos puntos, hasta el 0,4%. En este comportamiento destaca el descenso de los precios del viaje organizado y, en menor medida, de los servicios recreativos y deportivos.

→Bebidas alcohólicas y tabaco, disminuyendo su variación anual casi tres puntos y la sitúa en el 5,2%, a consecuencia de la estabilidad de los precios del tabaco, frente a la subida registrada en abril de 2012.

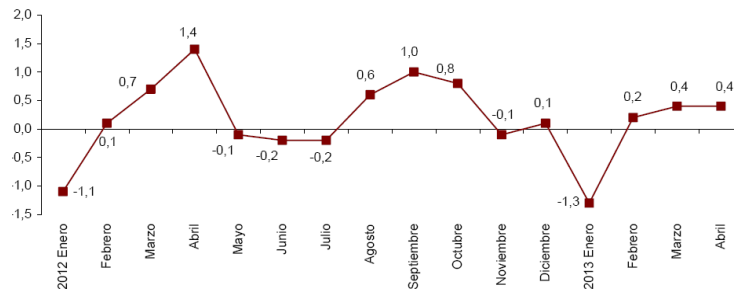
→Comunicaciones, con una tasa del -4,0%, más de dos puntos inferior a la de marzo, por la bajada de los precios de los servicios telefónicos.

En cuanto a la tasa de variación anual de la inflación subyacente se reduce cuatro décimas hasta el 1,9%, situándose por encima de la tasa del índice general por primera vez desde octubre de 2009.

También podemos hablar de la evolución mensual de los precios de consumo, alcanzando en abril la tasa de variación mensual del IPC general el 0,4%. Los grupos con mayor repercusión positiva en el índice general han sido el vestido y calzado con una tasa mensual del 10,1% y una repercusión de 0,717 en el índice general, y los alimentos y bebidas no alcohólicas con una tasa del 0,3% y una repercusión de 0,055. Por su parte, los grupos con

repercusión mensual negativa son cuatro: la vivienda con una tasa del -1,5% y una repercusión de -0,192, el transporte con una variación del -0,8% y una repercusión en el IPC general del -0,118, las comunicaciones presentando una tasa del -2,5% y repercutiendo en -0,096, y el ocio y cultura con una variación del -0,9% y una repercusión de -0,065. En el siguiente gráfico observamos de forma más clara la evolución mensual del IPC:

Gráfico 13. Evolución mensual del IPC. Índice general. Periodo desde enero 2012 hasta abril 2013:



Fuente: notas de prensa del INE (14-5-2013).

Por comunidades autónomas, la tasa anual del IPC disminuye en todas ellas. Podemos destacar con mayores descensos, Castilla y León (1,2%) y Cataluña (1,8%), ambas con un descenso de 1,2 puntos. Los menores descensos se producen en Islas Baleares, Canarias, Extremadura, País Vasco y La Rioja, cuyas tasas se sitúan nueve décimas por debajo de las registradas en marzo. La tasa de la **Comunidad Valenciana** se sitúa 1,1 puntos por debajo de la registrada en el mes de marzo.

A parte de todo lo anterior, decir que en el mes de abril la tasa de variación anual del Índice de Precios de Consumo Amortizado se sitúa en el 1,5%, más de un punto por debajo de la registrada en el mes de marzo. La variación mensual de este índice es del 0,1%.

Factores sociales

En este apartado destacaremos los principales factores relacionados con las condiciones demográficas, niveles educativos, diferentes estilos de vida según las edades y el sexo, etc, teniendo en cuenta que las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad con todas sus características y sus cambios.

La integración social es cada vez más común en nuestros días puesto que convivimos con gente de diferentes naciones. La diversidad en la composición de los alumnos universitarios ha cambiado notablemente en los últimos 30-40 años, habiendo estudiantes de diversas razas y etnias, edades, etc.

El primer factor a tener en cuenta es la demografía, basándonos en los datos de avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2013 realizado por el INE (datos provisionales).

El total de residentes en España a 1 de enero de 2013 es de 47.059.533 habitantes, según el avance del Padrón, lo que supone una disminución de 205.788 personas respecto a los datos a 1 de enero de 2012. De este total, 41.539.400 tienen nacionalidad española y 5.520.133 son extranjeros, lo que representa el 11,7% del total de inscritos.

Desde que en 1998 se comenzaron a publicar las Cifras oficiales de población provenientes de la Revisión padronal a 1 de enero, la población empadronada en España había aumentado todos los años, siendo éste el primero en que experimenta un descenso (de 205.788 personas), según los datos provisionales.

Durante el año 2012, el número neto de españoles empadronados experimenta un aumento de 10.337 personas (0,02%), mientras que el de extranjeros desciende en 216.125 (-3,8%). Entre estos últimos, los pertenecientes a la UE-27 disminuyen en 90.639 (hasta un total de 2.352.978

personas), mientras que los no comunitarios se reducen en 125.486 personas (situándose en 3.167.155). Si hablamos de población por sexo, el 49,2% de inscritos en el Padrón son hombres y el 50,8% son mujeres.

En la siguiente tabla podemos observar de forma más clara la evolución de la población en los últimos diez años:

Tabla 6. Población en los últimos diez años (miles), en el periodo 2004-2013(p):

Población de los últimos diez años (miles)
Datos de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013(P)
TOTAL	43.198	44.109	44.709	45.201	46.158	46.746	47.021	47.190	47.265	47.060
Españoles	40.163	40.378	40.565	40.681	40.889	41.097	41.273	41.439	41.529	41.539
Extranjeros	3.034	3.731	4.144	4.520	5.269	5.649	5.748	5.751	5.736	5.520
UE-27	914	1.185	1.428	1.709	2.103	2.273	2.350	2.395	2.444	2.353
no UE	2.120	2.545	2.717	2.811	3.166	3.375	3.398	3.356	3.293	3.167
% Extranjeros	7,0	8,5	9,3	10,0	11,4	12,1	12,2	12,2	12,1	11,7

(P): Dato provisional

Fuente: INE. Nota de prensa 22-4-2013. Avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2013.

También disponemos de una tabla que nos informa acerca de la población por edades. En ella podemos observar que la mayoría de la población se sitúa entre los 16 y 44 años, es decir, una edad en la que la gente esta dispuesta a estudiar y mejorar su formación, y más en estos tiempos en los que se exige cada vez más requisitos para poder ocupar un puesto de trabajo.

Tabla 7. Población por edad. Datos provisionales. Avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2013:

Población por edad
Datos provisionales. Avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2013

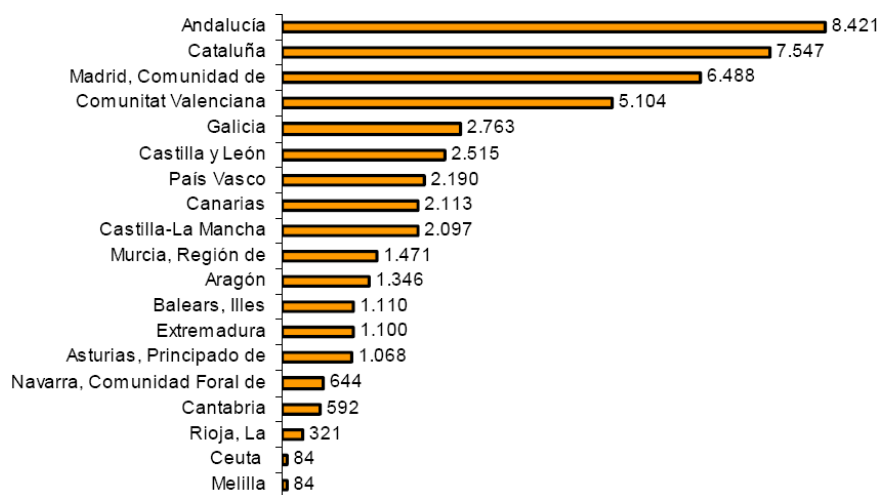
	Total	% respecto al total	Españoles	% respecto al total de españoles	Extranjeros	% respecto al total de extranjeros
TOTAL	47.059.533	100,0	41.539.400	100,0	5.520.133	100,0
Menores de 16 años	7.484.972	15,9	6.629.207	15,9	855.765	15,5
De 16 a 44	18.903.452	40,2	15.656.614	37,7	3.246.838	58,8
De 45 a 64	12.337.826	26,2	11.280.462	27,2	1.057.364	19,2
65 y más años	8.333.283	17,7	7.973.117	19,2	360.166	6,5

Fuente: INE. Nota de prensa 22-4-2013. Avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2013.

Si nos centramos en los datos por comunidades y ciudades autónomas, en el último año disminuye en todas las comunidades y sólo aumenta en la ciudad autónoma de Melilla (2.798 personas más). Castilla y León (-30.605 personas), Andalucía (-28.711) y **Comunidad Valenciana** (-24.901) registran las mayores reducciones de población en términos absolutos entre el 1 de enero de 2012 y el 1 de enero de 2013. Sin embargo, las comunidades autónomas más pobladas siguen siendo Andalucía, Cataluña, Comunidad de Madrid y Comunidad Valenciana.

A continuación disponemos de un gráfico que nos muestra la población en miles de forma más detallada, pudiendo observar que la Comunidad Valenciana se sitúa en cuarto lugar tras Andalucía, Cataluña y la Comunidad de Madrid:

Gráfico 14. Población por comunidades y ciudades autónomas (miles). Datos provisionales. Avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2013:



Fuente: INE. Nota de prensa 22-4-2013. Avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2013.

Dentro de la Comunidad Valenciana, la ciudad de **Valencia**, según información del ayuntamiento de Valencia (Internet) cuenta actualmente con un total de 800.469 habitantes y es el centro de una extensa área metropolitana

que sobrepasa el millón y medio. Representa el 16% de la población de la C. Valenciana. La población de la ciudad es relativamente joven, con un 19% de sus efectivos en las generaciones de 15 a 19 años y un 33% en las de 30 a 49 años, es decir, población en edad de aumentar y mejorar sus conocimientos con una calidad-precio adecuada a sus posibilidades.

La población de **Gandia**, situada dentro de la provincia de Valencia, ha registrado un incremento después de varios años de descenso continuado, lo que sitúa el número de habitantes de la ciudad a 1 de enero de 2012 en los 79.010 empadronados. Respecto al año anterior, el aumento poblacional ha sido mínimo, de sólo 306 personas, pero muestra una tendencia positiva que contrasta con otros municipios de la Safor, según datos del INE. De hecho, las otras dos ciudades con mayor cantidad de habitantes, como son Oliva y Tavernes, registran un descenso en su padrón municipal de 193 y 47 personas, respectivamente. Sin embargo, destacan algunas poblaciones como Villalonga y Xeraco, con implantación de naves industriales y un mayor dinamismo económico, donde sí hay un aumento de la población, aunque de poco calado.

En la siguiente tabla se hace una distinción por sexo y edad de la población de Gandia en el año 2012:

Tabla 8. Población de Gandia por sexo y edad 2012:

Población de GANDIA por sexo y edad 2012 (grupos quinquenales)			
EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0-4	2.099	1.998	4.097
5-9	2.109	2.041	4.150
10-14	1.951	1.892	3.843
15-19	2.039	2.030	4.069
20-24	2.504	2.213	4.717
25-29	3.023	2.654	5.677
30-34	3.798	3.302	7.100
35-39	3.943	3.287	7.230
40-44	3.589	3.210	6.799
45-49	3.142	2.994	6.136
50-54	2.685	2.667	5.352
55-59	2.150	2.200	4.350
60-64	1.682	1.893	3.575
65-69	1.510	1.824	3.334
70-74	1.161	1.570	2.731
75-79	1.114	1.499	2.613
80-84	720	1.144	1.864
85-	432	941	1.373
TOTAL	39.651	39.359	79.010

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Padrón Municipal 2012

Entre los hombres, el rango que más destaca es el que va desde los 35 a los 39 años, y entre las mujeres el que va desde los 30 a los 34 años. Los rangos que más nos interesan a nosotros son los que van desde los 15-19 años hasta los 30-34 años en ambos casos, representando todos ellos 21.563 personas sobre el total, es decir, un 27,29%. Es un porcentaje muy elevado de la población de Gandia el que esta en época de estudiar y ampliar sus conocimientos, aunque debemos ser conscientes de que no todos ellos están dispuestos a hacerlo, que quizá no disponen de los medios necesarios o que ya disponen de los estudios necesarios para sus puestos de trabajo.

En cuanto al nivel educativo en España, según indicadores de la OCDE 2012 (informe español, panorama de la educación), ha mejorado en la población adulta entre 2000 y 2010, pasando del 38% al 53% del porcentaje de españoles de 25 a 64 años que poseen estudios superiores a la etapa de Educación Secundaria (ESO). En la misma proporción ha disminuido el porcentaje de españoles que solo poseen estudios de primera etapa de Educación Secundaria o inferiores, pasando del 62% al 47%. De la población adulta española, un 31% posee titulación de Educación Superior, superando al 30% de OCDE y al 28% de la UE.

Si pasamos a hablar de la Educación Terciaria de tipo A (universitaria) en 2010 en España, la tasa de acceso estimada alcanza el 52%, siendo la media de la OCDE el 62% y la de la Unión Europea el 60%. La evolución de esta tasa en España entre 2000 y 2010, refleja un aumento hasta el año 2002, un periodo de descenso hasta 2008 y un crecimiento de nuevo hasta 2010. Este último incremento es debido, entre otros, a factores como la crisis económica que ha retrasado la incorporación de los jóvenes al mercado laboral, al incremento de la población que finaliza el bachillerato, etc. En la OCDE y en la UE el crecimiento de las tasas de ingreso a programas terciarios de tipo A, en estos diez años, ha sido continuo, aumentando en 15 puntos porcentuales.

También podemos hablar de la tasa de acceso en la Educación Terciaria de tipo B (Formación Profesional superior en el caso de España), que en 2010

alcanza el 26%, siendo más alta que la media de la OCDE (17%) y de la UE (15%). En España, la tasa de ingreso a estos programas ha aumentado en 23 puntos desde 1995, sobre todo a partir de los cambios estructurales del sistema educativo con la implantación de los Ciclos Formativos de Grado Superior. Entre los años 2003 y 2007 se produce una estabilización en esta tasa con valores cercanos al 21%, y a partir de 2008, con los efectos de la crisis, se produce de nuevo un aumento de la tasa de ingresos en estas enseñanzas superiores, llegando en 2010 al 26%.

Centrándonos en las tasas de graduación o titulación en programas de Educación Terciaria de tipo A (universidad) entre el año 1995 y el 2010, en España han subido 6 puntos porcentuales, del 24% al 30%. En esos 15 años, la media de los países de la OCDE (39%) ha aumentado 19 puntos porcentuales, y en la UE (40%) 22 puntos. (*)

Otros de los efectos que destacan y favorecen es el aumento importante de la mujer en la vida universitaria, un incremento de los alumnos que estudian a tiempo parcial por motivos laborales, alumnos que se incorporan a los estudios más mayores debido a que desean adquirir formación complementaria, etc. Los estudiantes han cambiado, algunos, hoy en día, están más interesados en obtener dinero, en conseguir un puesto de trabajo al finalizar sus estudios universitarios, etc. También, las situaciones familiares han cambiado, hay matrimonios divorciados, alumnos divorciados o que son madres o padres solteros.

Factores tecnológicos

En los últimos tres años el mercado TIC en España ha sufrido el periodo más duro de su historia: desde unos incrementos anuales medios de la cifra de negocio de alrededor del 10% se pasó a un importante decrecimiento en 2009,

(*) Las tasas de graduación representan un porcentaje estimado de una cohorte que se espera que se gradúe a lo largo de su vida. Este cálculo se basa en el número de graduados en 2010. En este indicador, 30 años se considera como límite superior de la edad típica de primera graduación en un programa de Educación Terciaria de tipo A o B. El límite superior de la edad típica de graduación en un programa de investigación avanzada es de 35 años.

en el que el macrosector (1) de las TIC ha visto reducirse su cifra de negocio entre un 7% y un 9% según las fuentes consultadas (2) superando a la baja las previsiones más pesimistas, suponiendo una pérdida de facturación de más de 5.000 millones de euros, ya que todos los subsectores de las TIC han experimentado caídas.

Por otro lado, Internet se transforma en una plataforma de servicios, en redes sociales, en nuevos modelos de negocio, en nuevas formas de estructuras en red, en capacidades nuevas de conectividad que aportan una cantidad de información nunca imaginada, etc, estando todos cada vez más conectados.

A parte de esto, el informe de junio 2012 realizado por el ESADE, informa de que la mayoría de los ejecutivos entrevistado consideran que las TIC son imprescindibles para sus negocios, y su incorporación y perfecto funcionamiento son una prioridad de primer orden. Sin embargo, son menos las compañías que ven las TIC como un medio para incrementar los ingresos y explorar nuevas vías de negocio. Así, más del 60 % de los directivos entrevistados no creen que las TIC puedan aportarles ventajas competitivas. Esta situación supone que las TIC sean vistas como un soporte operacional y que muchas compañías no sean proactivas en la incorporación temprana de las Tecnologías de la Información. A esto debemos añadir que actualmente ante la crisis que estamos pasando, muchas de las empresas priorizan la reducción de costes a la evolución o mejoría de estas tecnologías.

En nuestro caso, el software de reservas y gestión de habitaciones es muy práctico y útil. Dado la creciente evolución del sector hotelero español en los últimos años, los catalogados como residencias o apartahoteles juveniles se han visto obligados a buscar diversas alternativas de diferenciación frente a la competencia.

1 AMETIC define el Macrosector TIC como el agregado de las industrias de la electrónica, tecnologías de la información, telecomunicaciones y sectores asociados

2 EITO, ASIMELEC, AETIC, DB

La variable tecnológica tiene una importancia fundamental para crear una oportunidad de diferenciación. Todas estas nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han tenido un gran impacto en la sociedad.

Nos permiten tener instalaciones más completas, ofreciendo un servicio mejorado, cómodo y de calidad a sus clientes. Estas incorporaciones dependen de la clasificación y sofisticación de cada tipo de alojamiento y pueden incluir, entre otras instalaciones, red Wi-Fi que permita el acceso a Internet a los clientes para poder realizar sus consultas y sus trabajos, aparatos para personalizar la temperatura de la habitación, etc.

Nuestra residencia dispondrá, entre otras, de una sala de estudio y de una sala con ordenadores habilitados para el acceso a Internet e instalación de red Wi-Fi gratuita en todo el edificio para que los residentes puedan acceder desde sus habitaciones con su ordenador personal o desde cualquier parte del edificio aunque no estén en dicha sala. Además, también podrán utilizar las máquinas de la sala de lavandería (lavadoras y secadoras) así como las máquinas de café, bebidas y aperitivos (sala de vending).

Las habitaciones contarán con una encimera de dos fuegos, una nevera, microondas, un armario para colocar cada residente lo que considere y un mini-horno.

También se ha implantado en la residencia la tecnología domótica que permite la automatización mediante un mando, sensores de luz, autorregulador de la temperatura, etc.

Debemos destacar también que el trato con nuestros clientes no sólo va a ser en persona, cara a cara, sino que utilizaremos mucho el teléfono móvil y también el correo electrónico para solucionar todo tipo de consulta o duda que pueda surgir, empleando el menor tiempo posible. De esta manera ahorraremos tiempo tanto a nuestros clientes como a los empleados.

Hoy en día todas las empresas deben de intentar disponer de los avances tecnológicos más recientes para poder competir en el mercado.

Factores ecológicos

En la actualidad, la mayoría de la sociedad está concienciada de la necesidad de cuidar nuestro entorno natural, ya que los cambios que se presentan en las condiciones ambientales pueden afectar tanto positiva como negativamente a cualquier empresa, y de hecho a las personas directamente. Por ello, se motivará a los residentes a que reciclen distribuyendo en las habitaciones papeleras para residuos orgánicos, vidrio, papel, plástico y latas.

Nuestra residencia utilizará fuentes de energía renovables como son las placas solares fotovoltaicas, las cuales captan y acumulan la energía durante el día, almacenándola para los días oscuros y para las noches.

También hemos considerado la posibilidad de ahorrar en los costes de los suministros de agua, y por ello se ha establecido un sistema de recuperación de residuos, en el que el agua que sobre cuando utilizemos el grifo del lavabo, ya sea al lavarnos los dientes, las manos, la cara, etc, se canalice a la cisterna del WC. Como hemos comentado anteriormente, nuestras instalaciones cuenta con sensores de luz que se encienden con el movimiento de las personas, es decir, cuando en una habitación no hay nadie, no se estará usando electricidad, ahorrando energía. Se dispondrá también de sistemas de refrigeración y calefacción de tecnología inverter, es decir, cuando el ambiente ya está climatizado y en las condiciones adecuadas se consume menos. Al ser de clase "A" suponen un desembolso mayor en el momento en el que se realiza la compra, pero a largo plazo resulta beneficioso porque permite reducir el consumo de electricidad.

Factores legales

Deberemos tener en cuenta ciertas leyes en función de la actividad que vamos a realizar.

- **Ley 18/2012, de 30 de diciembre, de la Generalitat, de Juventud de la Comunitat Valenciana.** Esta ley consta de tres títulos:
 - Título I: “El Institut Valencià de la Joventut. Generalitat Jove”. Comenta las funciones del mismo, los órganos encargados de coordinar la política de juventud en la Comunidad Valencina y sus funciones.
 - Título II: “Participación juvenil”. Se centra en las formas organizadas de participación juvenil, en el “Consell de la Joventut de la Comunitat Valenciana” y los consejos locales de la juventud. Estos últimos pretenden impulsar la participación de la juventud en el desarrollo político, social, económico y cultural.
 - Título III: “Políticas en materias de juventud”. Incluye información y formación juvenil, servicios para la juventud, “Pla Generalitat Jove” y el régimen sancionador. Dentro de este título destacamos el capítulo II, artículo 40. Residencias juveniles: La Generalitat mantendrá una red pública de residencias juveniles a disposición de los jóvenes estudiantes. Las residencias juveniles son establecimientos de carácter cultural y formativo mediante las cuales se facilitará a sus usuarios alojamiento, manutención, formación y participación en actividades sociales y culturales, fomentando una adecuada convivencia y utilización del tiempo libre. Quienes hagan uso de estas instalaciones deberán respetar las normas de organización, convivencia y disciplina que se establezcan reglamentariamente.

El objeto de la Ley es garantizar a la juventud las oportunidades para su propio desarrollo, mediante la ejecución eficaz de las políticas integrales de juventud, en la Comunidad Valenciana. Su aplicación será tanto a personas

físicas como jurídicas (públicas o privadas) que desarrollen actividades o presten servicios de manera directa o indirecta, a la juventud.

- **Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.**

La presente Ley Orgánica tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar. (Art.1)

- **Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.**

La presente Ley tiene por objeto promover la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. A tales efectos, esta Ley establece los principios generales relativos a la prevención de los riesgos profesionales para la protección de la seguridad y de la salud, la eliminación o disminución de los riesgos derivados del trabajo, la información, la consulta, la participación equilibrada y la formación de los trabajadores en materia preventiva, en los términos señalados en la presente disposición. Para el cumplimiento de dichos fines, la presente Ley regula las actuaciones a desarrollar por las Administraciones públicas, así como por los empresarios, los trabajadores y sus respectivas organizaciones representativas. Las disposiciones de carácter laboral contenidas en esta Ley y en sus normas reglamentarias tendrán en todo caso el carácter de Derecho necesario mínimo indisponible, pudiendo ser mejoradas y desarrolladas en los convenios colectivos.

- **Ordenanza reguladora de los servicios locales de consumo (ayuntamiento de Gandía).**

El objeto de esta ordenanza es la regulación de la protección y defensa de los consumidores y usuarios, así como la del ejercicio de los derechos a éstos reconocidos, en el desarrollo de la Ley 26/84, de 19 de julio, y la Ley de la Generalitat Valenciana 2/1987 de 9 de abril.

- **Reglamento de Servicio para la Concesión de Recogida de RSU y Limpieza Viaria (Gandia).**

La presente ordenanza tiene por objeto regular las condiciones en las cuales el Ayuntamiento ha de prestar, y el usuario ha de utilizar, el servicio de limpieza viaria y el servicio de residuos municipales y otros residuos la gestión de los cuales corresponda a los entes locales. Tienen la condición de usuarios todos los vecinos y otras personas físicas con domicilio en Gandia y las personas físicas o jurídicas titulares de cualquier tipo de establecimiento profesional, comercial, industrial o de servicios ubicados en el término municipal.

- **Ordenanza reguladora. Declaraciones responsables, licencias urbanísticas y ambientales. (Gandia)**

La presente ordenanza municipal se redacta en el despliegue de lo que disponen las Normas Urbanísticas del Plan General de Gandia (PG) y su objetivo es la regulación del procedimiento de otorgar licencias urbanísticas y ambientales, así como el control de las comunicaciones y declaraciones responsables.

3.2. Análisis del microentorno

Como ya se ha dicho anteriormente, este análisis se llevará a cabo utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual ayuda a identificar el atractivo de una industria o sector en términos de las fuerzas competitivas. Hay que destacar que según Porter, aquellas industrias/empresas donde estas

cinco fuerzas son intensas no son atractivas para competir entre ellas, porque existirán demasiada competencia y presión como para permitir beneficios razonables. Estas cinco fuerzas constituyen la *estructura* de una industria/empresa, y las detallaremos a continuación centrándonos en nuestra nueva empresa.

Amenaza de entrada de competidores potenciales

Lo fácil o difícil que es entrar en una industria influye sobre el grado de competencia. La amenaza de entrada depende del número e importancia de las barreras de entrada, que son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito.

Nuestra empresa tendrá como competidores potenciales aquellas empresas que puedan entrar en el ámbito del alojamiento, como pueden ser otras residencias de estudiantes, pisos/apartamentos, apartahoteles, colegios mayores, etc. Estas empresas para poder competir en el mercado tendrán que superar ciertas barreras de entrada como pueden ser una inversión de capital necesaria, canales de distribución, lealtad de los consumidores, regulación del mercado, economías de escala, etc.

Analizando las barreras de entrada a las que nos deberíamos enfrentar para poder entrar en el mercado, nos encontramos con diferentes aspectos que debemos tener en cuenta:

- **La inversión de capital** para llevar a cabo este tipo de negocio es elevada, dado que necesitamos disponer del inmovilizado material adecuado, de un inmueble apto que disponga de las instalaciones precisas para satisfacer necesidades concretas y de una buena localización del inmueble para un desplazamiento cómodo. En nuestro caso, dicha inversión se ve favorecida por el hecho de disponer del inmovilizado material correspondiente, así como de buenas instalaciones.

- **Crear una marca o imagen** es un factor importante y a su vez complicado, pero se hace con la finalidad de ser conocidos primero a nivel provincial y seguidamente, crecer a nivel nacional.
- **El cumplimiento legal** a la hora de llevar a cabo nuestra actividad, en lo que se refiere al cumplimiento de las medidas sanitarias, de las medidas medioambientales, del seguimiento de la Ley en cuanto al mantenimiento de las instalaciones, etc. Todo ello teniendo en cuenta la política europea referente a nuestro sector.
- **Las economías de escala**, en nuestro caso, son una barrera importante porque existen muchas residencias que están en funcionamiento en diferentes provincias y localidades de nuestro país, y que pueden establecer precios que nuestra empresa no pueda mejorar.
- Nuestra empresa, al ser nueva, no posee **experiencia acumulada o curva de aprendizaje**, lo que nos supone ciertas limitaciones, sin embargo, esto es algo que se adquiere a lo largo del tiempo.

Amenaza de productos/servicios sustitutos

La sustitución reduce la demanda de una determinada categoría de productos/servicios en la medida en que los clientes cambian hacia otras alternativas. El simple riesgo de sustitución pone un límite a los precios que pueden cargarse en una industria. Hay que tener en cuenta la relación entre precio y rendimiento y también, los efectos del exterior de la industria.

En puntos anteriores ya hemos comentado algunos de los alojamientos más comunes entre los estudiantes, los cuales consideramos en este apartado, que son productos/servicios sustitutos. Al margen de los competidores existentes en el sector de las residencias de estudiantes, también existen otras formas de alojamiento como son los colegios mayores, los pisos en alquiler, los pisos familiares o pensiones y hostales.

- Los **colegios mayores** guardan mucha similitud con las residencias pero cuentan con mayores controles y con una jerarquía establecida.
- Los **pisos de alquiler** son uno de los principales sustitutos a los que nos enfrentamos, porque son los más escogidos por los estudiantes a la hora de irse a vivir fuera de casa. Esto ocurre porque en ellos no hay ningún tipo de control, cada uno vive de la manera que cree y considera mejor, y además puede ser compartido con amigos conocidos o por conocer. A todo ello, hay que añadir que el precio suele ser más competitivo que el de una residencia de estudiantes.
- Los **pisos de familiares** cubre prácticamente todas las necesidades del alumno en cuanto a alojamiento y servicios que puede necesitar a lo largo de su época como estudiante, y además a unos costes nulos o muy pequeños. Sin embargo, no dispone de la libertad personal que podría tener en otro tipo de alojamiento.
- Las **pensiones** y los **hostales** suelen estar dirigidos a otro tipo de clientes que no suelen ser estudiantes, por lo que estos se sentirían más cómodos en su vida diaria en otro tipo de alojamiento adaptado a sus necesidades. El precio de este tipo de alojamientos suele ser bajo, sin embargo, sus instalaciones y servicios suelen ser limitados.

Cada uno de estos alojamientos ofrece servicios diferentes, tanto positivos como negativos para los estudiantes, y estos últimos son los que deben decidir cual les conviene más. Sin embargo, hemos considerado que una residencia de estudiantes ofrece un conjunto de productos/servicios que no ofrecen los alojamientos nombrados anteriormente, al igual que un ambiente totalmente diferente y más acorde con los gustos y prioridades de la mayoría de los estudiantes. También hay que decir que en Gandía, a día de hoy, existe una sola residencia de estudiantes, y por lo tanto esta sería nuestra competencia más directa junto con los pisos de alquiler.

El poder de negociación de los clientes

En el sector del alojamiento, el poder de los clientes reside en la capacidad que tienen para recopilar una gran cantidad de información hasta dar con aquella que satisface sus expectativas, sobretodo, en calidad-precio, sin dejar de lado la satisfacción, bienestar y poder adquisitivo. Lo positivo de nuestro sector es que es capaz de adecuarse a estas expectativas para incrementar el número de clientes. Sin embargo, si estas expectativas no se cumplen, bajaría el nivel y la posición.

Los clientes que quieren contratar un servicio de alojamiento, pueden hacerlo de muchas maneras diferentes, sin embargo, lo más común es acudir directamente a la residencia, en nuestro caso, y de esta manera asegurarse de las instalaciones y servicios que se ofrecen, o hacerlo vía e-mail desde la página Web o por teléfono. Para poder ofrecer de manera correcta este servicio, tanto nuestra residencia como las ya existentes, es necesario que dispongan de una actualizada página Web y de continuas mejoras en los sistemas de reservas online.

La residencia se encuentra en una zona muy bien comunicada con líneas de autobús y una parada de tren a pocos minutos andando, por lo que no sería necesario disponer de vehículo propio para moverse por la ciudad, y menos todavía para asistir a la universidad o instituto ya que, se encuentran a corta distancia de nuestra nueva residencia. Debemos atraer a clientes no solo de la ciudad de Gandía si no también de los alrededores, y para ello debemos ofrecerles una información que les convenza para escoger nuestro alojamiento antes que viajar diariamente en tren, coche o autobús para acudir a clase.

Como conclusión acerca de los posibles clientes ante los que nos podemos encontrar, podemos afirmar que son ellos mismos los que tienen un alto poder sobre nuestra residencia al realizar su propia elección barajando diversa información. También debemos considerar que, a parte de darnos a conocer vía Internet, una manera muy común es el marketing boca-oído que pueden hacer nuestros clientes sin pretenderlo, una vez nos hayan escogido.

El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores suministran a la empresa lo que se necesita para producir el bien o servicio, y los factores que incrementan su poder son los inversos de los del poder de los compradores/clientes. Por tanto, el poder de los proveedores es probable que sea alto cuando existan: proveedores concentrados, es decir, cuando unos pocos proveedores dominan el mercado; cuando existan altos costes de cambio para cambiar de un proveedor a otro y amenaza competitiva del proveedor, cuando este es capaz de eliminar a los compradores que actúan como intermediarios.

En nuestro caso, tenemos diferentes tipos de proveedores que nos resultarían necesarios en momentos diferentes:

→ Para el mobiliario, que incluye desde las mesas y sillas hasta todo tipo de electrodomésticos, necesitaríamos proveedores al principio de nuestra actividad para tenerlo todo amueblado según los servicios que ofrecemos. Sin embargo, estos proveedores no serán necesarios, en nuestro caso, porque disponemos de dicho mobiliario. Por lo tanto, sus servicios nos serán de ayuda en caso de estropearse o dañarse algún material, de necesitar reposiciones o modelos más avanzados de algún electrodoméstico, etc. Nuestra relación se basará en el precio y en los posibles descuentos asociados por la compra de grandes volúmenes de mercancía.

→ Nuestras máquinas expendedoras y otros consumibles diarios, necesitan un servicio de reposición más continuo y constante que el mobiliario nombrado anteriormente, por lo que nuestra relación con los proveedores no solo estará basada en el precio y en los posibles descuentos, sino que deberemos tener en cuenta otros factores como son los plazos de entrega, el estado y calidad de los productos, el trato cara a cara con el proveedor, etc.

Como conclusión, podemos decir que en el mercado existen muchos proveedores dedicados a realizar estos tipos de servicios y por lo tanto, no cuentan con el suficiente poder de negociación para poder dirigir los precios, ya

que en cualquier momento podemos escoger los servicios que prestan otros proveedores en este ámbito.

Rivalidad competitiva

Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios similares a los nuestros dirigidos al mismo grupo de clientes, es decir, estudiantes en su mayoría. Hay que decir que además de las cuatro influencias anteriores, existe una serie de factores adicionales que afectan directamente al grado de rivalidad competitiva en una industria o sector: el equilibrio entre competidores, la tasa de crecimiento del sector, los altos costes fijos, las elevadas barreras de salida y la baja diferenciación.

Si hablamos de residencias universitarias o de estudiantes, nos encontramos ante un mercado muy competitivo. Sin embargo, en nuestra zona, esta competitividad es muy reducida ya que existe una única residencia de estas características en Gandia, que acoge tanto a estudiantes como a personas mayores, y responde al nombre de Residencia Visoren Gandia. Este sería nuestro competidor directo frente al que tendríamos que aplicar una política de diferenciación para que los clientes ante los diferentes productos y servicios ofrecidos, nos eligieran a nosotros.

A parte de este competidor directo, debemos hacer mención de otros competidores a los que nos enfrentamos, como son los pisos de estudiantes, que suelen contar con varias habitaciones a un precio más reducido. Estos tipos de alojamiento pueden ser conocidos a través de alguna agencia, pero lo más común es el boca a boca, es decir, alquiler de pisos por particulares que evitan declarar sus ingresos a la Hacienda Pública y pagar cualquier tipo de permiso y licencia. En este último caso, el dueño del piso puede permitirse el lujo de reducir todavía más los precios.

La tasa de crecimiento afecta a la rivalidad en la medida en que en épocas de crecimiento una empresa puede crecer mediante el desarrollo del propio mercado. Si la situación económica coyuntural es positiva será favorable para

la movilización de los estudiantes entre países. Sin embargo, en nuestro país la situación económica es problemática, pero al incrementar el desempleo, muchas personas han optado por retomar los estudios, iniciarlos o incrementarlos. Por ello, a día de hoy, nuestros posibles clientes abarcan un abanico más amplio de población.

Por último, decir que en un mercado donde los productos no se diferencian demasiado, no hay nada que impida que los consumidores cambien de un competidor a otro, elevando así la rivalidad.

3.3. Análisis de la competencia

Hace ya muchos años que los estudiantes deben desplazarse a otras ciudades que no son la suya para poder llevar a cabo sus correspondientes estudios. Sin embargo, a día de hoy, estos se desplazan no solo dentro de España, sino también alrededor del mundo para mejorar sus estudios y vivir una experiencia nueva e inolvidable, y de esta manera crecer personal y profesionalmente abriéndose a nuevos mercados. Esta movilidad, nacional e internacional, se ve facilitada por ayudas a estudiantes y también a los negocios dedicados al servicio de alojamiento de estudiantes. Hay que decir que este turismo educativo es muy competitivo.

Existen competidores potenciales en toda España, sobretodo en las ciudades más importantes, que ofrecen servicios parecidos dirigidos a jóvenes estudiantes. A continuación, se nombran los principales competidores y las ciudades en la que están situados:

- **Madrid:** Erasmo (Resa), Residencia Herrera Oria, Residencias de estudiantes Easo.
- **Barcelona:** Residencia Universitaria Sarrià, Residencia de estudiantes Melon Distric, Residencia Universitaria Agora.

- **Sevilla:** Residencia Universitaria Rector Ramón Carande, Residencia Universitaria Rector Estanislao.

- **Bilbao:** Residencia Universitaria Blas de Otero.

Si queremos que nuestro negocio crezca y ser diferentes, es imprescindible estudiar y entender a nuestros competidores. Aunque nuestra competencia directa van a ser los alojamientos similares en Gandia. A continuación se exponen algunos ejemplos de residencias de estudiantes y colegios mayores existentes en la ciudad de Valencia para poder observar los diferentes servicios que suelen ofrecer las residencias en nuestra provincia:

- **Colegio Mayor Galileo Galilei:** es un centro mixto adscrito a la Universidad Politécnica de Valencia y tiene capacidad para más de 600 personas. Fomenta los valores de convivencia y participación de los residentes desde su departamento académico. Las características más destacables son: residencia ubicada dentro del Campus de la Universidad Politécnica de Valencia, posee galería comercial, dos plantas de parking, certificado ISO 9001:2000, habitaciones habilitadas para minusválidos, habitaciones con vistas al exterior, teléfono privado, climatización, buena comunicación con el centro de la ciudad, buenas instalaciones deportivas y servicio médico, servicio de consigna de equipajes, lavandería, prensa diaria, recepción 24 horas, reparto de correo y envío de fax.

- **Colegio Mayor Ausias March:** es un colegio mixto destinado no sólo a estudiantes universitarios sino también preuniversitarios, licenciados, opositores, profesores, etc. Está situado próximo a la zona universitaria de Tarongers (adscrito a la Universidad de Valencia). Entre los servicios más importantes que ofrece encontramos: biblioteca, sala de pintura y taller de escultura, sala de informática y servicio de reprografía, comedor, cafetería, zona de recreo, gimnasio, salón de actos, servicio de lavandería, tecnología Wi-Fi e intranet.

- **Colegio Mayor Rector Peset (colegio mayor mixto):** el colegio es mixto y tiene dos funciones, no sólo acoge a estudiantes y profesores sino que también promueve actividades no sólo de carácter académico. Está ubicado en el casco antiguo de la ciudad y muy bien comunicado con las universidades por los medios de transporte públicos. Posee habitaciones dobles y sencillas, teniendo preferencia en la admisión los estudiantes de la Universidad de Valencia, salón de actos y sala de reuniones y de prensa. Las habitaciones tienen servicio de limpieza diario y servicio de mantenimiento. También dispone de biblioteca, cafetería, servicio de lavandería, taller de manualidades, sala de juegos, gimnasio y solárium.

- **Residencia Los Centelles:** esta residencia mixta se encuentra a unos 400 o 500 metros de la UPV. Además tiene una buena combinación con el resto de universidades. Podemos decir que es un término medio entre el sistema de colegio mayor o residencia y el apartamento o piso de alquiler. Las características más relevantes son: viviendas independientes, unas para chicos y otras para chicas, comedor universitario común, limpieza semanal de las habitaciones, conexión Wi-Fi, buen ambiente y comida casera.

- **Residencia San Francisco Javier:** residencia mixta muy próxima a los Campus Universitarios, Cuenta con un edificio remodelado y dotado con el equipamiento necesario para ofrecer confort. En el mismo edificio se ubica además la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC). Dispone de comedor y cafetería, vigilancia y conserjería, biblioteca y sala de estudio, sala de prensa y TV, salón de actos, habitaciones con baño propio y conexión a Internet.

Profundizando más en la localización de nuestra residencia, lo que nos interesa es comparar los servicios y precios de la residencia de Gandia nombrada anteriormente y de los alquileres de pisos que hay en los alrededores:

- **Residencia Visoren Gandia:** el complejo de viviendas está ubicado dentro del campus de la UPV de Gandia, a unos 50 metros de la universidad.

El edificio esta situado en el Grao de Gandia, en una zona que cuenta con supermercados, cafeterías, restaurantes, gimnasio, etc y todo en un radio inferior a los 100 metros. Muy cerca también esta la playa (200m). El complejo cuenta con 102 viviendas individuales. Cada vivienda presenta una superficie aproximada de 36m² y dispone de baño y cocina propia. La cocina está equipada con armarios bajos y altos, vitrocerámica de dos elementos, campana extractora, nevera y horno. Los baños están equipados con ducha y accesorios varios (espejo, porta rollos, toallero y tendederos). La vivienda está amueblada con una mesa grande, cuatro sillas, estantería, armario y cama. A parte de todo esto, esta residencia dispone de varias salas comunes: salas de estudio, sala de recreo, sala de juegos, sala de ensayo y sala de lavandería. También se dispone de calefacción en las salas comunes y en las viviendas, al igual que de conexión wi-fi. La residencia cuenta con servicios comunes que están incluidos en la tarifa básica de los cuales pueden disfrutar todos los residentes, y a parte cuenta con servicios opcionales que se facturarán a parte de la tarifa básica. Esta tarifa incluye alquiler, mobiliario y servicios comunes en un contrato de 12 meses y a un precio por vivienda individual de 219euros/mes (curso 2013-14). Estos servicios junto con las tarifas y los suministros según el consumo de cada vivienda los encontraremos con más detalles en el **Anexo 1**.

→ **Pisos en alquiler:** el precio de estos puede variar según la zona en la que este situado, según el número de habitaciones o baños que tenga, si está o no amueblado, etc. En nuestro caso, la mayoría de estudiantes que se decantan por esta opción, buscan un piso que este amueblado y en una zona que les permita ir a clase andando. Por lo tanto, nuestra competencia directa deberá tener, por lo menos, estas características. A continuación mostramos varios ejemplos:

Apartamento en C/Cullera, 55 (80m²): se alquila para todo el año y está situado a 400m de la Universidad (5 minutos andando). Cuenta con dos dormitorios, un baño, un aseo, cocina independiente con galería, balcón, plaza de garaje y ascensor. Los gastos de comunidad están incluidos en el precio, pero se pide una fianza no superior a dos meses de alquiler. El precio es de 390€/mes, y se alquila a personas responsables y con nómina.

Apartamento en Paseo de la Universitat, 12 (80m²): cuenta con dos dormitorios, dos baños, salón comedor, cocina y amplia terraza. Además, tiene zonas comunitarias como son la piscina, gimnasio y tenis. Los gastos de comunidad están incluidos en el precio, pero se pide una fianza no superior a dos meses de alquiler. Está situado a 450 metros de la Universidad. Se alquila a gente responsable, con nómina y estabilidad laboral. El precio es de 400€/mes.

Estos dos apartamentos los hemos encontrado en la misma página Web, y ambos tienen el requisito de que el o los inquilinos deben de tener nómina o salario. Debido a la situación actual en España, y más entre los jóvenes, esto es un requisito algo complicado, por lo que los padres son los que deberían proceder al alquiler de la vivienda y no el estudiante por sí mismo en la mayoría de los casos. Otros detalles a comentar, es que la luz y el agua son gastos que se pagan a parte de la mensualidad, y el primer mes el desembolso es elevado (la mensualidad más dos meses de fianza).

Apartamento en Paseo de la Universidad, 8 (60m²): consta de dos habitaciones con dos camas, un baño, cocina independiente, salón, terraza, plaza de garaje y conserje. Es un 6º piso. Está situado frente a la biblioteca de la UPV, a 240 metros de la Universidad. Otra característica es que la playa está a 700 metros. El precio es de 350€/mes más luz y agua. Se alquila para todo el curso.

Apartamento en Paseo de la Universidad (100m²): consta de 3 habitaciones, salón-comedor, 2 baños completos, cocina y terraza. Es una urbanización con portería, gimnasio y cancha de tenis. Alquiler de septiembre a junio, 450€/mes (apartamento entero) o 150€/mes (solo una habitación). En el precio están incluidos los gastos de comunidad y agua. También existe servicio opcional de limpieza. La estancia mínima es de un mes y la fianza es del 200%, es decir, dos meses de alquiler.

Apartamento C/Clot Mota, 21 (120m²): esta formado por 3 habitaciones, 2 cuartos de baño, salón-comedor, terraza, cocina y dos plazas de garaje. A

parte de incluir lo anterior en el precio de alquiler, también están los gastos de comunidad, lo único que se paga a parte es la luz. Existe la opción de contratar Internet. Está situado a 700 metros de la Universidad, 8 minutos a pie aproximadamente. La finca incluye portero, piscina, zona verde, zona infantil e instalaciones deportivas. El precio es de 450€/mes.

Con estos ejemplos nos podemos hacer una idea de que los alquileres suelen rondar entre precios similares, 350-450 euros más diferentes gastos los expuestos, pero como se ha dicho anteriormente si varía el lugar, el número de habitaciones, lo nuevo o viejo que este el piso, etc, el precio también cambiará. No obstante, lo que podemos afirmar es que los precios por persona, si se completasen las habitaciones, es más reducido que el de una residencia, pero esta ofrece servicios comunes y opcionales que no presta un piso de estudiantes. Hay que tener en cuenta que este último debe completarse para que salga rentable, y ello conlleva ciertos aspectos negativos como son el convivir con alguien que no conoces, no tener la intimidad que quizá necesitas, no disponer de zonas adaptadas para estudiar, etc.

3.4. Análisis DAFO

Un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) resume los aspectos clave del entorno del negocio y la capacidad estratégica de una organización que es más probable que afecten al desarrollo de la estrategia, en palabras de Jhonson, Scholes y Whittington en Fundamentos de estrategia (2010). El objetivo es identificar el grado en el que las fortalezas y las debilidades son relevantes para o capaces de afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno de negocio.

Consiste en la elaboración de una matriz en la que se incorporan todos aquellos aspectos relevantes que constituyen Oportunidades, Amenazas,

Fortalezas o Debilidades. Es una herramienta muy sencilla pero muy práctica y extendida con la que llevar a cabo el análisis interno en la situación actual.

- **Oportunidades:** Son aquellos aspectos que ofrecen alguna opción o alternativa interesante y positiva para el desarrollo de la idea de negocio. Suelen ser factores que provienen del exterior, destacando los que derivan de la existencia de mercados atractivos (existencia de oportunidades de negocio).

- **Amenazas:** Se definen como toda fuerza del entorno exterior que puede impedir la implantación de una estrategia, reducir su efectividad, incrementar los riesgos o los recursos que se requieren para su implantación, o incluso reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

- **Fortalezas:** Aquellos aspectos en los que se dispone de una ventaja favorable que sitúa a la futura empresa en una buena situación. Tienen su origen en el interior de la organización, su procedencia suele ser de recursos valiosos de los que dispone la empresa, pudiendo ser materiales o inmateriales.

- **Debilidades:** Corresponden a aspectos negativos de origen interno que suponen limitaciones o dificultades para el desarrollo de la actividad y deben ser minimizados. Se hallan normalmente en las carencias de recursos o ausencias de capacidades tanto materiales como humanas.

Utilizaremos la información de los puntos anteriores para realizar este análisis DAFO, que nos proporcionará un conocimiento de la situación real (debilidades y fortalezas) en la que se encuentra nuestra empresa respecto del mercado y la competencia, así como las amenazas y oportunidades que les brinda el mercado.

→ OPORTUNIDADES

- **El desempleo aumenta el número de estudiantes:** mucha gente, tanto jóvenes como adultos, ha decidido incrementar su nivel formativo debido a la situación de desempleo que hay en España. Cada vez los requisitos para ocupar un puesto de trabajo aumentan, y para poder cumplirlos en la mayoría de las ocasiones es necesario disponer de cierto nivel formativo superior, incluso de idiomas. La Comunidad Valenciana es una de las comunidades donde hay más alumnos matriculados en estudios universitarios. En Gandia, la población que consideramos en edad de mejorar o iniciar estudios representa el 27,29% del total.
- **Aumento del número de participantes en los programas de movilidad:** si hablamos de la beca Erasmus, podemos decir que su evolución ha sido creciente desde el año que empezó hasta día de hoy, siendo España tanto la que envía como la que recibe un mayor número absoluto de estudiantes (2010-11). Por otra parte, el número de becas Seneca también tiene una tendencia creciente, alcanzando en el pasado (2011-12) las cifras más elevadas. Esta movilidad ayuda al estudiante a socializarse con nuevos compañeros/as, a entablar nuevas amistades con personas de distintas culturas, a adaptarse a entornos diferentes al habitual, y en algunos casos a conocer el idioma y la forma de trabajar en la ciudad de destino.
- **Convenios y acuerdos de colaboración con la Universidad de Gandia e institutos que promuevan cursos de formación superior:** se trata de acuerdos entre ambos para que la residencia preste sus servicios a los estudiantes con descuentos sobre las tarifas establecidas. Es un factor positivo para la elección de una residencia durante el curso lectivo.
- **Fiestas de la ciudad y patrimonio cultural:** muchos de los jóvenes estudiantes que cambian de ciudad o país, para escoger un sitio u otro, tienen en cuenta el patrimonio cultura y las diferentes fiestas que puedan darse en la ciudad o ciudades cercanas. En nuestro caso tenemos Las Fallas, tanto en Gandia como en Valencia capital, tenemos la Semana Santa y la Pascua, las fiestas de Gandia que son a finales de

septiembre/principios de octubre donde montan también una feria y hay varios conciertos, etc. Además, contamos con la ventaja de que Valencia esta a una hora en tren, y este esta situado muy cerca de nuestra residencia. Mucha gente se verá atraída por esto dado que en Valencia tenemos La Ciudad de las Artes y las Ciencias, el centro histórico, La Fórmula 1, etc.

- **Elevados cambios en la tecnología:** estos cambios van a nuestro favor, ya que nos permiten maximizar la rentabilidad de los espacios y los servicios.
- **Situación de constructoras y promotoras:** la situación económica en la que se encuentran tanto las constructoras como las promotoras, hacen que nuestro poder de negociación y nuestras ventajas económicas en cuanto a precios mejoren.
- **Mayor exigencia de la calidad por parte del cliente:** a día de hoy se le da un mayor valor a los servicios/productos ofertados en cuanto a su calidad, jugando con el envoltorio, es decir, decoración y estilo, un papel importante ante los ojos del cliente. Este tipo de alojamiento esta mejorando las exigencias más demandadas de los clientes en cuanto a comodidad, calidad, convivencia y bienestar.
- **Elevada demanda del sector:** las residencias de estudiantes son un sector dinámico y en continúa expansión en nuestros días, y por ello debemos tener en cuenta lo que el cliente valora para poder mejorarlo.
- **Ayudas y becas:** existe una infinidad de becas y ayudas para los estudiantes, las cuales facilitan la situación a muchas familias que no pueden hacer frente a todos los gastos, ya sea en el ámbito nacional en su propia ciudad o si optan por la movilidad a otra ciudad o país. Todas estas ayudas o becas nos afectan, si se siguen llevando a cabo, de manera positiva.
- **Promociones procedentes del IVAJ y otros Organismos Públicos:** estos organismos públicos de la Generalitat Valenciana, realizarán promociones que podrán disfrutar nuestros residentes.
- **Competencia directa:** existencia de una única residencia con servicios y prestaciones similares a los nuestros, el resto de la competencia

directa ofrece o aporta servicios muy diferentes. Esto nos facilita el poder ser mejores en este sector en Gandia.

→ AMENAZAS

- **Envejecimiento de la población:** la evolución muestra que a lo largo del tiempo cada vez hay más población anciana, y esto puede provocar una posible disminución de los estudiantes.
- **Menor duración del viaje de estudio:** el dinero del que disponen las familias se ha visto reducido debido a la crisis que estamos atravesando y por ello, una de las maneras para recortar gastos es reducir el tiempo de estudio fuera de la ciudad de origen, es decir, en vez de estar un curso entero fuera, únicamente se pueden permitir el quedarse un cuatrimestre/semestre.
- **Recesión económica y contención del gasto a corto-medio plazo:** la existente reducción en el consumo puede llegar a eliminar estos viajes.
- **Reducción del dinero percibido en las becas de movilidad:** esto puede conducir a una reducción del número de estudiantes que participen en las becas de movilidad debido a que muchas familias no puedan hacer frente a los gastos que conlleva estudiar fuera de casa.
- **Desvío de los estudiantes hacia otros destinos:** existencia de importantes Universidades en Europa central y el este, además de un elevado nivel educativo. Esto conduce a que los estudiantes en muchas ocasiones se decanten por estos destinos.
- **Creciente competencia entre ciudades de España:** a nivel educativo la lucha entre ciudades va creciendo de manera progresiva, existiendo varios lugares atractivos como destino estudiantil. Entre estos destacamos Salamanca, Madrid, Barcelona y Valencia.
- **Alteración de los impuestos:** la incertidumbre que existe en nuestro país provoca grandes subidas de impuestos.
- **Presión creciente del cliente sobre el valor percibido:** los precios bajan para adecuarse a la situación económica actual, sin embargo, el cliente sigue exigiendo una elevada calidad.

→ FORTALEZAS

- **Control de calidad:** nuestra residencia y los servicios que vamos a ofrecer contarán con el correspondiente control de calidad.
- **Servicio/producto de calidad-precio:** ofreceremos los productos/servicios demandados a un precio asequible y adaptado a las posibilidades de nuestros clientes, sin dejar de lado la calidad de los mismos.
- **Inmueble construido y acondicionado:** disponemos de un edificio con las instalaciones y el mobiliario adecuado para desarrollar nuestra actividad y favorecer el alojamiento de nuestros clientes. Tanto las habitaciones como las salas comunes se encuentran habilitadas para su uso.
- **Trato personalizado e individual para cada residente:** el personal debe tratar a cada persona en función de las necesidades que pueda llegar a tener con el fin de conseguir que se sienta “como en casa”. Esto se consigue sabiendo el nombre de cada residente, conociendo sus gustos, teniendo en cuenta su fecha de cumpleaños, etc. Los detalles más pequeños son los que pueden hacer que el cliente sea fiel a nosotros.
- **Buen clima de convivencia, bienestar e independencia en el estudio:** como se ha dicho anteriormente, la residencia dispondrá de varias zonas comunes en las que se pretende crear una relación cordial, de amistad y confianza entre los residentes. Se dispondrá, para un estudio tranquilo y relajado, de una sala adaptada a ello. Además, cada residente tendrá su habitación para un uso más personal, ya sea para estudiar o para llevar a cabo cualquier tarea o actividad.
- **Wi-fi en toda la residencia:** la residencia ofrece una red inalámbrica a la que se puede acceder desde cualquier punto en el que se encuentre el residente, desde las salas comunes, las habitaciones, la sala de estudio, etc.
- **Ordenadores e impresora a disposición de los clientes:** esto está pensado sobretodo para clientes que no dispongan de ordenador propio

o de impresora, pero además facilita a los residentes el no tener que desplazarse para conseguir, por ejemplo, apuntes de Internet. A los ordenadores se podrá acceder de forma gratuita e ilimitada, sin embargo, en el caso de utilizar impresora se facilitarán bonos recargables a un precio muy reducido.

- **Zona deportiva municipal cercana, y varios gimnasios con precios asequibles.**
- **Comunicación transparente, eficaz y plena:** nuestra empresa debe de poseer este tipo de comunicación tanto con el personal, como con los proveedores y clientes para poder llevar a cabo una buena actividad empresarial.

→ DEBILIDADES

- **Elevada inversión inicial:** nuestra inversión inicial se basará sobretodo en el importe mensual del alquiler y en la adquisición de inmovilizado material.
- **Grado de competencia mínimo:** es un proyecto lanzado de forma individual, sobre el que todavía no se tiene experiencia suficiente. Además no forma parte de ninguna franquicia o grupo de empresas ya conocido. Este es un punto que deberemos reforzar con el tiempo, bien con ayuda, dándonos a conocer y estando actualizados en todos los aspectos.
- **Cartera de clientes inexistente:** se trata de una empresa nueva por completo y por lo tanto desconocida, por ello somos nosotros los que debemos crear la cartera de clientes dándonos a conocer a través de una intensa campaña de comunicación y promoción.
- **Marca desconocida:** hemos iniciado una actividad empresarial nueva y es lógico que aun no seamos conocidos. Para mejorar esto hemos elaborado un plan de Marketing adecuado.
- **Capacidad limitada:** la residencia tiene un límite de habitaciones que no tiene posibilidad de ampliar aunque su demanda sea superior a la oferta.

- **Ausencia de comedor:** disponer de comedor supondría un gasto excesivo, y al disponer de un servicio de vending he considerado que las necesidades básicas pueden cubrirse.

A continuación, se muestra un cuadro del análisis DAFO en el que se recogen las ideas principales:

Tabla 9. Cuadro resumen DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El desempleo aumenta el nº de estudiantes • Competencia directa reducida • Convenios y acuerdos de colaboración • Fiestas y patrimonio cultural • Elevados cambios en la tecnología • Situación de constructoras y promotoras • Mayor exigencia de la calidad por parte del cliente • Elevada demanda del sector • Ayudas y becas • Promociones IVAJ y Organismos Públicos • Más participantes en los programas de movilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Envejecimiento de la población • Menor duración del viaje de estudio • Recesión económica y contención del gasto a corto-medio plazo • Reducción del dinero percibido en las becas de movilidad • Desvío de los estudiantes hacia otros destinos • Creciente competencia entre ciudades de España • Alteración de los impuestos • Presión creciente del cliente sobre el valor percibido
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad • Servicio/producto de calidad-precio • Inmueble construido y acondicionado • Trato personalizado e individual • Buen clima de convivencia, bienestar e independencia en el estudio • Wi-fi en toda la residencia • Ordenadores e impresoras • Comunicación transparente, eficaz y plena • Zona deportiva y gimnasios cercanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial • Grado de competencia mínimo • Cartera de clientes inexistente • Marca desconocida • Capacidad limitada • Ausencia de comedor

Fuente: Elaboración propia, 2013.

3.5. Epílogo

En este apartado nos hemos centrado en analizar el entorno empresarial que influye o afecta directamente a nuestra empresa.

En primer lugar, hemos utilizado la herramienta PESTEL para analizar el macroentorno de nuestra empresa. Lo que debemos destacar de este análisis

es que el PIB sigue presentando cifras negativas, el IPC ha disminuido en todas las comunidades autónomas al igual que el empleo que presenta cifras cada vez peores. Sin embargo, debemos decir que a nuestro favor se ha producido un incremento de estudiantes por el aumento del desempleo, se promueven políticas a favor de la actividad turística en la Comunidad Valenciana y se produce un gran impacto en la sociedad por parte de las TIC.

En segundo lugar, los aspectos a destacar del análisis del microentorno empleando las cinco fuerzas de Porter, es que los clientes tienen un elevado poder al disponer de mucha información y ser ellos los que escogen entre una gran variedad de opciones. Sin embargo, en el caso de los proveedores ocurre lo contrario, no cuentan con el suficiente poder para dirigir los precios. En cuanto a nuestros competidores, hay que tener en cuenta lo ofertado por nuestra competencia directa que es la residencia de Gandia existente a día de hoy, y también las diferentes posibilidades de pisos de alquiler.

Por último tenemos el análisis DAFO, del que destacamos la atención que debemos prestar a las debilidades mencionadas para poder hacerlas desaparecer en el menor tiempo posible, dándonos a conocer por nuestros buenos servicios e instalaciones y nuestro agradable trato a todos los residentes. En cuanto a las amenazas, debemos reducirlas atrayendo a más clientes de todas partes promocionando nuestra ciudad tanto por el sistema educativo como por las actividades de ocio y fiestas que se celebran en ella.

CAPÍTULO 4:

PLAN DE

OPERACIONES

4. PLAN DE OPERACIONES

En este cuarto apartado detallaremos la localización de la residencia, los motivos que han empujado a elegir dicha ubicación y la distribución en planta.

También se van a detallar los procesos y operaciones de los servicios que ofrecemos y que se desarrollarán en la empresa para ofrecer nuestro servicio final, teniendo en cuenta las diferentes etapas.

Debemos considerar con premeditación ciertas cuestiones que influyen en la marcha de la empresa como son la ubicación estratégica de la residencia, la cantidad de personal necesario, la capacidad de los recursos, etc.

El producto que queremos obtener de nuestra actividad estará centrado, principalmente, en el alojamiento de personas. Sus características dependerán del cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes: ubicación y estilo del edificio, mobiliario, trato de los empleados, calidad de los servicios, etc. También debemos tener en cuenta servicios secundarios ofertados.

4.1. Localización.

He considerado como factores esenciales e influyentes en la elección de la localización los siguientes:

- **Dimensión del inmueble:** por motivos relacionados con el número de habitaciones y con los espacios dedicados a servicios complementarios.
- **Comunicaciones:** es necesario que el cliente pueda acceder fácilmente al centro de estudios, y a su vez, al centro de la ciudad.
- **Distancia entre la residencia y centros de estudios:** zona en la que la distancia no supere los 10-15 minutos andando al centro de estudio.

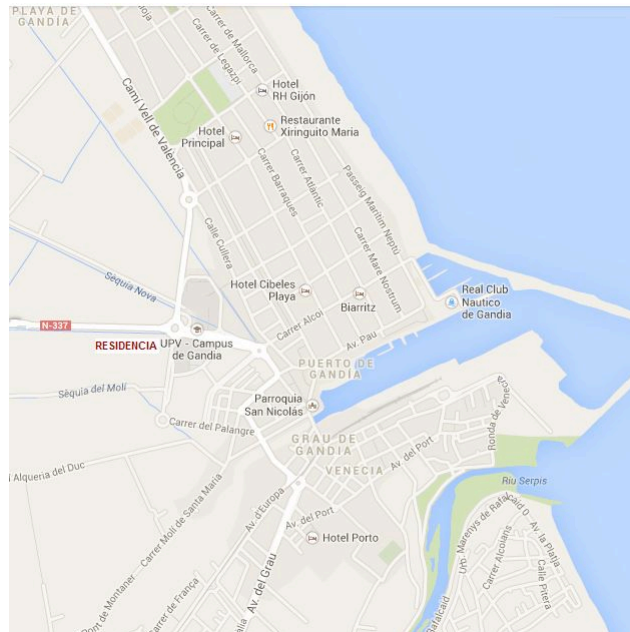
- **Marco jurídico:** el edificio debe cumplir los aspectos legislativos y jurídicos.
- **Calidad de vida de la zona:** agradable nivel de vida para los residentes.
- **Precio:** localizar un inmueble con precio competitivo.
- **Localización de la competencia directa:** es importante no tener próximos a nuestros principales competidores para abarcar mayor demanda, pero en nuestro caso, es algo complicado dado que la residencia existente está cerca de la Universidad, y este es un requisito que también debemos cumplir.

Los factores que más vamos a tener en cuenta en este caso son los *metros cuadrados* del edificio, la *proximidad* al centro de estudios y el *precio*, ya que por ejemplo, no podemos centrarnos en la cercanía a la competencia directa porque en la zona universitaria solo existe una residencia de estudiantes, y si pretendemos cubrir los otros factores de manera favorable deberemos situarnos a una distancia más o menos próxima a la residencia que ya está en funcionamiento.

La ubicación de la residencia es uno de los factores que más va a influir en los resultados de nuestro negocio y también en la elección de nuestros clientes.

El edificio que vamos a alquilar se encuentra situado en la localidad del Grao de Gandia, en Carretera de Sèquia del Rei, Avenida Universitat, código postal 46730 (Grao de Gandia). En el siguiente plano observamos la localización de nuestra empresa:

Ilustración 1. Ubicación del inmueble



Fuente: elaboración propia y Google maps, 2013.

Esta ubicación conlleva una serie de beneficios para nuestros residentes y a su vez, para nosotros al satisfacer sus necesidades:

- La localización de la residencia permite que nuestro público objetivo no tarde más de 5 minutos en llegar a la Universidad o instituto, ya que en el mismo mapa se observa donde están situados. En caso de estudiar en el centro, la parada de autobús también se encuentra a escasos minutos, y la duración de este hasta cualquier centro formativo será de 10-15 minutos.
- La imagen externa que queremos dar es de una zona tranquila, de acceso fácil y bien comunicada. Nuestra ubicación permite todo esto.
- En los alrededores disponemos, a parte de la Universidad y centros formativos, de supermercados, gimnasios, restaurantes, peluquerías, playa a escasos metros, etc.

El edificio tiene una superficie total de 1.870 m² construidos divididos en planta baja y cuatro pisos con sus correspondientes habitaciones. Cada habitación tendrá una superficie de 22 m².

El precio del metro cuadrado haciendo una media entre diferentes viviendas/pisos de 2-3-4 habitaciones en Gandia sale a 3-3,5€/m², en términos mensuales. En nuestro caso se trata de un inmueble con muchas habitaciones y salas, por lo que el precio por metro cuadrado se ve reducido hasta alcanzar 1,5€/m². Este precio además de reducirse por la cantidad de m² que tenemos, también se reduce porque el dueño es familiar de uno de los socios y nos hace un precio especial. Con estos datos hemos calculado que el alquiler mensual del inmueble será de 2.805€, y el anual 33.660€. El contrato será de 10 años mínimo.

4.2. Distribución en planta.

Nuestra empresa ofrece servicios de alojamiento a bajo coste sin afectar a la calidad del servicio, con la finalidad de atraer a estudiantes universitarios nacionales y extranjeros. Además, se ofrece la posibilidad de que se alojen aquellos profesores que quieran disfrutar de una estancia tranquila, cómoda a bajo coste de calidad y comodidad.

Lo que se pretende conseguir es una distribución que minimice los gastos y optimice al máximo el espacio disponible.

A continuación vamos a describir cada una de las salas y su distribución por plantas:

- **Planta baja (Anexo 2):** se compone del hall de la residencia en el que encontramos la recepción justo a la derecha con el/la correspondiente recepcionista detrás de un mostrador, que es quien nos atenderá. Junto a la

recepción encontramos un pequeño espacio que se utilizará para esperar o recibir a los residentes o a sus posibles visitas.

Ilustración 2. Simulación de recepción

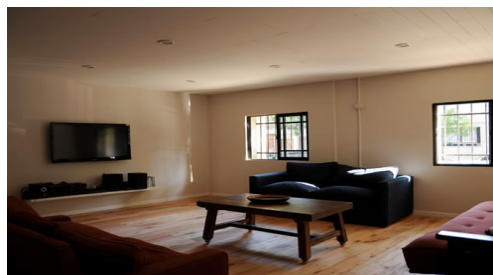


Fuente: Imagen localizada en Google, 2013

Justo al lado de la recepción nos encontramos con una terraza a la que podemos acceder bien a través de la misma recepción o a través de otra puerta situada en el otro lateral de la terraza (pasillo). Es una zona tranquila condicionada con mesas y sillas.

A la izquierda de la recepción nos encontramos con la sala de ordenadores perfectamente equipada, y al lado de esta nos topamos con la sala común o sala de estar. Ambas son de libre acceso para todos los residentes, disponiendo la primera tanto de ordenadores como de servicio de impresión. La sala común es donde se podrán pasar momentos entretenidos ya que consta de TV con DVD, equipo de música, juegos de mesa, etc. Esta última se encuentra equipada con sillas, sofás y mesas.

Ilustración 3. Ejemplo de sala común o sala de estar.



Fuente: Imagen localizada en Google, 2013.

Ilustración 4. Ejemplo de sala de ordenadores.



Fuente: Imagen localizada en Google, 2013.

En frente de estas dos salas, al cruzar el pasillo, nos encontramos con la sala de estudio compuesta por mesas tanto individuales como grupales para trabajar. Esta sala se destina a aquellos estudiantes que necesiten un espacio más amplio para estudiar, y por ello se rogara a los que la utilicen silencio y respeto por los compañeros.

Ilustración 5. Ejemplo de sala de estudio.



Fuente: Imagen localizada en Google, 2013.

Justo al salir de esta sala, si continuamos nuestro camino hacia el lado izquierdo nos encontramos con los baños, dos destinados a las mujeres y otros dos a los hombres. Estos se encuentran prácticamente en la parte central del pasillo, para que se pueda acceder desde todas las salas existentes.

Si seguimos de nuevo hacia el lado izquierdo, nos topamos, en primer lugar, con la sala de lavandería, donde los residentes pueden utilizar tanto lavadoras como secadoras y plancha. Para poder utilizar las primeras y segundas, los residentes deberán insertar monedas, siendo el planchado gratuito. En segundo lugar, nos toparíamos con el servicio de vending que nos ofrece bebidas frías y calientes, sándwiches o bocadillos fríos, etc.

Justo entre la terraza y la sala de vending nos encontramos con el ascensor y las escaleras para poder acceder a las otras **cuatro plantas** donde se encuentran las habitaciones.

- **Cuatro plantas restantes:** en estas plantas se localizan las habitaciones de los residentes. Podemos distinguir tres tipos de habitaciones: habitación individual en la que el residente no comparte ninguna zona con otro residente, habitación compuesta en la que dos habitaciones individuales se unen a través de una misma cocina y, habitaciones dobles en las que se alojan dos residentes compartiendo baño y cocina. De las habitaciones individuales dos estarán adaptadas para minusválidos.

Las habitaciones, independientemente del tipo que sean, contarán con una cocina compuesta por una encimera de dos fuegos y extractor de humos, frigorífico, microondas, armarios para colocar lo que cada uno necesite, un mini-horno, mesa y sillas para comer. Se ofrecerá la posibilidad de adquirir en la propia residencia los utensilios básicos de cocina a un bajo coste. A parte de la cocina, habrá un baño con ducha, lavabo con mueble auxiliar, sanitario y espejo. Por último, la habitación en si estará completamente amueblada y compuesta por una cama individual o dos en caso de ser doble, colchón con funda y almohada, uno o dos armarios, uno o dos escritorios con sus correspondientes sillas, mesita de noche, lámparas, mesa para comer, etc.

En cada planta hay capacidad para quince personas, constando cada una de ellas de siete habitaciones individuales, dos que se unen a través de la misma cocina y tres habitaciones dobles, es decir, dos residentes por cada

una. Las habitaciones adaptadas a minusválidos las encontraremos en la primera planta, siendo ambas individuales. La residencia esta capacitada para alojar a 60 personas, siendo los residentes los que eligen que tipo de alojamiento prefieren por orden de reserva.

A continuación, disponemos de un ejemplo de plano de los tres diferentes tipos de alojamiento a los que los residentes pueden acceder:

Ilustración 6. Ejemplos de planos de tipos de habitaciones



Fuente: Imagen localizada en Google,2013.

4.3. Operaciones y Procesos.

La empresa ofrece como servicio principal el alojamiento de residentes, pero también existen otros servicios de distinta naturaleza. Para que todos ellos sean eficaces es necesaria una planificación previa de los diversos procesos, así como su desglose en las tareas específicas a seguir.

En el caso de nuestra residencia deberemos desarrollar dos procesos: el proceso principal en el que interviene el cliente y los encargados de recepción, y el proceso de limpieza y mantenimiento de las diferentes zonas o salas de la residencia.

→ PROCESO PRINCIPAL

El proceso que hay que llevar a cabo para conseguir nuestro servicio principal se centra en el alojamiento. Este proceso comienza cuando el nuevo residente se pone en contacto con nosotros realizando el proceso de inscripción para su futura estancia en nuestra residencia, y finaliza cuando el residente se da de baja bien por haber terminado sus estudios, trabajo o por decisión propia. Al abandonar nuestras instalaciones se le pasará una encuesta para conocer su opinión acerca de los servicios que ha recibido por nuestra parte.

Este proceso puede darse vía telefónica, por la página Web o en persona, en caso de que el futuro residente acuda directamente a la residencia. El personal de recepción será quien se encargue de atender al cliente resolviendo cualquier tipo de duda que se le pueda ocurrir y ayudándole con los trámites que deben llevarse a cabo.

El proceso del que estamos hablando se compone de diversas tareas que deben realizarse de forma ordenada y correcta para el buen funcionamiento del negocio y son las siguientes:

1. Contacto con el cliente: los clientes acuden a nosotros a través de las vías nombradas anteriormente, y son ellos mismos los que toman la decisión de reservar plaza de forma anticipada o, por el contrario, arriesgarse a no tener plaza realizando la reserva el mismo día que se instalan en la residencia. En este primer contacto se explicarán tanto los servicios que se ofrecen, así como las condiciones impuestas por la residencia.

2. Realización de la reserva: el personal de recepción se encarga de esta tarea sin importar la vía de contacto escogida por el cliente, pero se pretende que nuestros clientes tengan la posibilidad de hacerlo on-line sin necesidad de intermediario.

Lo primero que se debe comprobar es si existen o no habitaciones disponibles. En caso de que hayan plazas para nuevos residentes, estos deberán escoger entre los distintos tipos de alojamiento que se ofrecen, conociendo de antemano los precios, los servicios complementarios y la duración de la estancia. Una vez acordado esto, el residente deberá ingresar una cantidad en concepto de fianza, ya sea a través de su tarjeta de crédito o débito o realizando un ingreso en efectivo en el número de cuenta que le facilitemos.

3. Llegada del residente el día y hora acordados: el personal de recepción se encargará de dar la bienvenida a los nuevos residentes, quienes indicarán su nombre y datos para comprobar que todo está en orden (fecha llegada, tipo de alojamiento o servicio y duración de la estancia). Una vez comprobado esto, se le explicará al cliente como está organizada la residencia y donde se encuentran tanto las diferentes salas como las habitaciones. En caso de existir algún tipo de error se procederá a su correspondiente corrección. A todos los residentes se les da un margen de tiempo en cuanto a la hora acordada, si se sobrepasa este límite la reserva se cancelará. Este margen es de una hora respecto a la hora pactada.

4. Registro del nuevo residente: cada residente deberá rellenar un formulario de registro con todos sus datos personales, sus datos bancarios garantizando el pago de su estancia y el periodo que va a permanecer en nuestras instalaciones. Una vez rellenado esto, el cliente deberá dejar otro depósito por los posibles daños que pudiera causar durante su estancia en las instalaciones, el cual será devuelto si no se causa ninguno.

5. Asignación de habitación, entrega de llaves y explicación de nuestro funcionamiento: en función de la habitación escogida por el cliente en el momento de la reserva se le asignará una u otra y se le entregarán las llaves de la misma. El recepcionista conducirá al residente al cuarto asignado y le entregará unos folletos con los servicios de los que dispone, el manual de

derechos y obligaciones, otro con horarios y normas de la residencia y una tarjeta que le permitirá el acceso cuando esté cerrada.

6. Pago por servicios: al final de la estancia el cliente deberá abonar el coste de los servicios que haya consumido. Puede que algún residente decida ampliar su estancia una vez finalizado su periodo de alojamiento. Si esto ocurre, se comprobará si existe o no disponibilidad en nuestras instalaciones, y a partir de ahí se seguirá el mismo proceso desde el principio.

7. Registro de salida: una vez llegado el día pactado en el contrato, el residente deberá desocupar la habitación dentro de una hora límite, de lo contrario se le cargará un día más. Una vez desocupada, el residente entregará la llave de la habitación en recepción y se le entregará una encuesta para conocer su grado de satisfacción que deberá rellenar en ese momento mientras el personal de recepción le da de baja en el sistema informático.

8. Comprobación de las instalaciones, devolución de la fianza y despedida: deberá comprobarse si existen o no daños en las instalaciones para saber que importe de la fianza debemos devolver al residente. En caso de que todo este en las mismas condiciones se devolverá el importe total, de lo contrario se valorarán los daños producidos para saber que cantidad se necesita para su reparación. Una vez devuelto lo que corresponda en cada caso, el personal de recepción se despedirá personalmente de cada residente.

→ PROCESO DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE LAS DIFERENTES ZONAS O SALAS DE LA RESIDENCIA:

En este proceso participarán el personal de mantenimiento, el personal de limpieza y el residente, encargándose de mantener las instalaciones en correcto estado. Se realizarán diversas tareas y cada una será llevada a cabo por quien corresponda:

1. Limpieza de las habitaciones y uso de las instalaciones: todas las habitaciones deben estar preparadas para cuando el cliente llegue a la residencia. La limpieza y adecuada preparación de las mismas será tarea del personal de limpieza. La habitación se encontrará perfectamente acondicionada para la entrada del nuevo residente.

2. Revisión y limpieza de las habitaciones: se revisarán las habitaciones de aquellos residentes que tengan el servicio de limpieza contratado. Dicha tarea se realizará a partir de las 9:00 horas en adelante, pretendiendo finalizar en la misma mañana.

3. Revisión y, en su caso, reparación de las instalaciones: el correcto estado de las instalaciones corresponde tanto al residente durante su estancia como al personal de mantenimiento a lo largo de su contrato de trabajo. Cuando el cliente procede a desocupar su habitación, el personal de mantenimiento deberá comprobar el estado de las instalaciones e informar a recepción en caso de haber algún desperfecto para que se le pueda cargar al cliente el importe correspondiente. El cargo se realizará una vez reparado el desperfecto, teniendo en cuenta el gasto en el que la residencia ha incurrido.

4. Limpieza de las zonas comunes: el personal de limpieza deberá encargarse de que las zonas comunes permanezcan en perfectas condiciones diariamente, es decir, deberán limpiar las diferentes salas, los baños, lavandería, etc. Además, deberán tener controlado el material que utilizan por si fuese necesario reponer algún producto.

5. Mantenimiento de las instalaciones: El personal de mantenimiento deberá mantener el buen aspecto y funcionamiento de las instalaciones realizando revisiones de forma periódica. Se encargará de abrillantar el suelo, del cambio de luces o cualquier pieza que se rompa, limpieza de zonas algo complicadas como grandes ventanales, etc. También se encargará de revisar que en el servicio de vending esté todo en orden, es decir, no solo del buen

funcionamiento de las máquinas, sino también de ver si es necesario reponerlas o no, realizar nuevos pedidos, etc.

→ **SERVICIOS ADICIONALES:**

- **Sala de estudio y libre acceso:** ambas son amplias y están bien iluminadas para facilitar el estudio diario de los residentes. También se encuentran aisladas del ruido para una correcta concentración. La sala de estudio esta acondicionada con mesas comunes para realizar trabajos o estudiar en grupo, y también de apartados individuales para un estudio más tranquilo y personal. Esta sala tiene como norma básica y principal el respeto al silencio, permaneciendo abierta y a disposición de todos los residentes las 24 horas del día. Si pasamos a la sala de libre acceso, encontramos 10 ordenadores con conexión a Internet y una fotocopidora.

- **Sala común:** esta destinada especialmente a que los residentes pasen buenos ratos, se distraigan o descansen en cualquier momento del día o noche ya que, permanecerá abierta las 24 horas. Esta compuesta por una televisión, DVD, sofás, mesas, sillas, equipo de música y juegos de mesa.

- **Servicio de lavandería:** los residentes tendrán a su disposición en la sala de a lavandería, abierta de 8:00 a 23:00, tres lavadoras y una secadora que funcionarán con la introducción de monedas. El precio por lavado es de 2 euros y el de secado 1 euro. A parte de esto, en la residencia se dispone de una plancha de uso gratuito.

- **Servicio de vending:** las máquinas que encontramos en esta sala están a disposición de los residentes las 24 horas del día. Esta acondicionada con tres máquinas expendedoras de bebidas frías, calientes, bocadillos, sándwiches, snacks y repostería.

- **Servicio de recepción:** el personal de recepción a disposición de los residentes de 8 de la mañana a 12 de la noche.

- **Servicio de venta de utensilios de cocina, toallas y ropa de cama:** los residentes podrán comprar lo básico para cocinar, ducharse y dormir en la misma residencia a un precio muy bajo y con la comodidad de no tener que salir a propósito a comprarlo. En el precio de la residencia se incluyen estos materiales para hacer frente a posibles ventas durante los cinco primeros años, después seremos los socios quien debamos de encargarnos de comprarlos para posteriormente venderlos.

- **Dos habitaciones adaptadas para minusválidos:** se encontraran ambas en la primera planta del edificio.

- **Alquiler de televisores.**

- **Conexión a Internet Wi-Fi en toda la residencia.**

- **Aire acondicionado:** habrá tanto de frío como de calor en todo el edificio, pudiendo ser regulado tanto en las zonas comunes como en las habitaciones.

- **Felicitación personal del residente:** el día correspondiente se felicitará a cada residente para tener un trato más cercano y personal, y a su vez demostrar interés por cada uno de ellos.

- **Reciclaje y domótica para el cuidado del medio ambiente.**

- **Personal de seguridad:** la residencia contará con sus servicios durante 8 horas diarias, en las que se considera que pueden haber una mayor circulación de gente.

Como se ha dicho con anterioridad el personal de recepción está a disposición de los residentes 16 horas al día, que serán las horas en las que la residencia esté abierta cara al público, desde las 8 de la mañana hasta las 12

de la noche de lunes a viernes. En caso de que algún residente o familiar del mismo necesite algún tipo de servicio durante el fin de semana por no poder acudir a nosotros entre semana, deberá solicitarlo con suficiente antelación y se le atenderá entre las 9-14 horas del sábado, previa cita.

El tiempo en que la residencia no esté abierta al público, los residentes accederán a la misma mediante una tarjeta identificativa, personal e intransferible, quedando bajo su responsabilidad la entrada de cualquier persona que le acompañe. En caso de perder dicha tarjeta, los estudiantes deberán comunicarlo en recepción y abonar una cantidad para la adquisición de una nueva.

El mobiliario o inmovilizado material de las diferentes zonas comunes y de las habitaciones se encuentra descrito en el Anexo 3. Los precios y características, se han querido saber por si ocurre algún desperfecto o percance y se debe reponer cualquier elemento.

4.4 Epílogo

En este punto, los aspectos más importantes que se han tratado han sido, por una parte, la ubicación de nuestra residencia teniendo en cuenta metros cuadrados del edificio, la proximidad al centro de estudios y el precio como características principales. Por otra parte, hemos explicado los servicios que se ofrecen en nuestra empresa y las tareas a llevar a cabo para ofrecerlos correctamente y dejar satisfechos a nuestros clientes. Nuestro principal servicio es el alojamiento, pero debemos destacar también el de lavandería, vending, Internet y sala común.

CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En este capítulo vamos a tratar una parte muy significativa de las empresas, que es la organización interna de las mismas. La gestión de las personas es un aspecto que refleja la imagen de la compañía y que es necesaria para que todos los miembros de la misma dirijan su trabajo hacia el mismo objetivo y utilizando todas las herramientas disponibles. También decir que la actual coyuntura económica y su impacto en el mercado laboral deben estar ya sobre la mesa del área de recursos humanos.

En primer lugar, se hará referencia a la forma jurídica escogida y a los motivos de dicha elección, analizando los diferentes pasos a seguir para constituir una sociedad. También se explicarán el objeto social de la empresa y su principal actividad.

En segundo lugar, se realizará un análisis de los diferentes puestos de trabajo, detallando las labores y funciones que tiene cada uno dentro de la organización. De esta manera se conseguirá un mejor ambiente de trabajo en el que se podrán resolver más fácilmente los conflictos que puedan surgir.

Una vez definidos los puestos de trabajo y dada la importancia del capital humano, confeccionaremos un organigrama que permitirá visualizar las relaciones que existen entre cada uno de los empleados y ver quién depende de quién.

Por último, se tratarán los conceptos básicos de misión, visión y valores de la empresa, para tener una idea de nuestra área de trabajo, como hacemos dicho trabajo, las competencias individuales con las que contamos, etc.

5.1. Forma jurídico/ fiscal de la empresa.

A la hora de decidirnos por una u otra forma jurídica debemos tener en cuenta las características y necesidades específicas de nuestra empresa para poder optar para la que mejor se adapte a ellas.

Según la Cámara de Valencia, existen unos criterios generales de evaluación que nos permitirán tomar esta decisión. A continuación, tenemos algunos de los aspectos a tener en cuenta:

- Número de socios: según el número de promotores podremos constituir un tipo de sociedad u otro. Si somos más de un socio sería aconsejable constituir una sociedad, aunque una sola persona puede, también, constituir una sociedad anónima o limitada.
- Actividad de la empresa: el tipo de actividad a la que se vaya a dedicar la empresa puede determinar la forma jurídica de esta, ya que puede que la normativa existente respecto a esa actividad establezca una forma concreta.
- Demandas económicas del proyecto: tenemos que tener claro de cuanto dinero disponemos ya que según la forma jurídica que elijamos deberemos aportar más o menos capital o ninguno.
- Responsabilidad de los socios: es aconsejable que nos planteemos cuanta responsabilidad deseo asumir. Según la forma jurídica que elijamos la responsabilidad puede ser ilimitada o solo responderemos por el capital aportado.
- Otro punto que puede ayudarnos a la hora de decidirnos es la complejidad o simplicidad de los trámites a realizar para la constitución de la empresa.

- Es importante conocer cuales son los modos de tributación de cada forma jurídica, ya que hay formas que tributan a través del IRPF (autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes), y otras que lo hacen a través del Impuesto de Sociedades (sociedades limitadas, anónimas, laborales y cooperativas).
- Es importante conocer la libertad de acción del empresario que nos permite la forma jurídica que elijamos.

La siguiente tabla ofrece un resumen de las principales características de las diferentes formas jurídicas existentes:

Tabla 10. Principales características de las diferentes formas jurídicas:

Forma	Personalidad Jurídica	Nº de Socios	Responsabilidad	Capital Social o Aportación Mínima
Empresario Individual	La del titular	1	Ilimitada	No hay un mínimo legal
La Comunidad de Bienes	La de cada uno de los comuneros	Mínimo 2	Ilimitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Civil	Puede ser propia o la de los titulares	Mínimo 2	Ilimitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Anónima	Tiene personalidad propia	Mínimo 1	Se limitada al capital aportado	Mínimo 60.101,21€
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Tiene personalidad propia	Mínimo 1	Se limitada al capital aportado	Mínimo 3.005,06
Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa	Tiene personalidad propia	Máximo 5	Se limitada al capital aportado	Mínimo de 3012 euros Máximo de 120.202 euros
Sociedad Colectiva	Tiene personalidad propia	Mínimo 2	Ilimitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Comanditaria por Acción	Tiene personalidad propia	Mínimo 2	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	Mínimo 60.101,21€
Sociedad Comanditaria Simple	Tiene personalidad propia	Mínimo 2	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Laboral	Tiene personalidad propia	Mínimo 3	Se limitada al capital aportado	SLL mínimo 3.005,06 SAL mínimo 60.101,21€
Sociedad Cooperativa	Tiene personalidad propia	Mínimo 3	Se limitada al capital aportado	Mínimo fijado en los Estatutos

Fuente: Cámara Valencia, 2013.

Para la elección de una u otra sociedad debemos tener en cuenta la situación actual del país y las posibles dificultades a las que nos enfrentamos. Por estos motivos lo lógico sería escoger entre sociedades mercantiles en las que las deudas sociales estén limitadas al capital aportado y los socios no respondan personalmente de ellas.

Entre estas sociedades, las que más nos interesan son la Sociedad Anónima y la Sociedad Cooperativa, y por ello vamos a desarrollar un poco más sus características, ventajas e inconvenientes para decantarnos por una de las dos:

Sociedad Anónima

Sociedad mercantil, de tipo capitalista, en la que el capital social esta dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente por venta, donación o herencia, teniendo que ser este capital como mínimo de 60.101,21€. Los socios de este tipo de sociedades no responden a las deudas de la empresa con sus bienes personales, solo responderán por el capital social aportado.

→ La *Sociedad Anónima* se caracteriza por:

- Ser de carácter mercantil, independientemente de su objeto.
- Capital social es como mínimo de 60.101,21€.
- Tiene una personalidad jurídica propia.
- Su constitución debe ser formalizada en una escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil.
- El nombre de la empresa deberá ir siempre acompañado de la forma "Sociedad Anónima" o "(S.A.)"
- Existe un capital mínimo con el que constituir la empresa, el cual deberá estar suscrito y desembolsado por lo menos en un 25% en el momento de su constitución.

- Este capital debe estar dividido en acciones de transmisión libre tras la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil.
- Dicho capital, aportado por cada uno de los socios, podrá ser dinero, bienes o derechos que puedan ser valorados económicamente.
- Las acciones de la sociedad serán nominativas o al portador.
- La responsabilidad social de los socios estará limitada al valor nominal de sus participaciones en la sociedad.
- Solo se podrán dar y transmitir las acciones una vez que la sociedad este inscrita en el Registro Mercantil.
- No se considerara como aportación el trabajo o los servicios del socio.
- Las acciones no son divisibles.
- Una sociedad anónima esta compuesta por dos órganos; la Junta General y los Administradores.

Ventajas e inconvenientes

Las principales ventajas de la sociedad anónima son:

- Limitación de responsabilidad económica de los socios
- Libertad de denominación social
- Gran libertad de pactos entre los socios
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio
- Libertad para transmitir las acciones
- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero
- Sin límite mínimo ni máximo de socios
- No existe un número mínimo de socios trabajadores
- Buena imagen en el tráfico mercantil
- No es necesaria escritura pública para la transmisión de participaciones
- Posibilidad de emitir obligaciones
- Puede cotizar el Bolsa
- No hay prohibición de competencia al Administrador
- Falta de ejercicio de la actividad no es causa de disolución

- Los socios pueden ser anónimos
- Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.

Como inconvenientes se pueden señalar:

- Lentitud y gastos del proceso de constitución
- Capital social mínimo elevado
- Obligatoriedad de llevar contabilidad formal
- Complejidad del Impuesto sobre Sociedades
- Necesidad de valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente
- Necesidad de auditor o experto para ampliación de capital con aportación no dineraria, compensación de créditos o con cargo a reservas
- En cuanto a la gestión, mayores gastos que la sociedad limitada por la obligatoriedad de publicar determinados acuerdos en el BORME y en periódicos
- Imposibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos
- Imposibilidad de nombrar Administrador con carácter indefinida, siendo necesaria la renovación cada seis años
- Imposibilidad de controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad

Sociedad Cooperativa de la Comunidad Valenciana

Entendemos por Sociedad Cooperativa la agrupación voluntaria de personas físicas (en las condiciones de la ley) y jurídicas (al servicios de sus socios), mediante la explotación de una empresa colectiva sobre la base de la ayuda mutua, la creación de un patrimonio común y la atribución de los

resultados de la actividad cooperativizada a los socios en función de su participación en dicha actividad.

La Sociedad Cooperativa Valenciana se caracteriza por:

- Estar inspirada en los siguiente valores cooperativos: ayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad y también por los siguiente principios:
 - Primero. Adhesión voluntaria y abierta.
 - Segundo. Gestión democrática por parte de los socios.
 - Tercero. Participación económica de los socios.
 - Cuarto. Autonomía e independencia.
 - Quinto. Educación, formación e información.
 - Sexto. Cooperación entre cooperativas.
 - Séptimo. Interés por la comunidad;
- Establecerá su domicilio social en el municipio de la Comunidad Valenciana donde realice principalmente sus operaciones o donde esté centralizada la gestión administrativa;
- Cualquier actividad económica-social lícita podrá ser objeto de la cooperativa.
- La cooperativa se constituirá al menos con un capital social mínimo de 3.000 €, necesariamente desembolsado. Sin embargo el resto de capital que supere esta cifra deberá estar desembolsado como mínimo en un 25% en el momento constitutivo;
- Si los estatutos así lo prevén, la cooperativa podrá desarrollar operaciones propias de su actividad cooperativizada con terceros no socios;
- El número mínimo de socios para constituir una cooperativa será de cinco, excepto en las cooperativas de trabajo asociado que será de tres, y en las cooperativas de segundo grado, en las que bastará con dos cooperativas fundadoras. El importe total de las aportaciones de cada socio no podrá exceder del 45% del capital social en las cooperativas de primer grado;

- Los estatutos sociales fijarán la aportación obligatoria para ser socio de la cooperativa, pero toda aportación que exceda de la aportación obligatoria para ser socio se considerará aportación voluntaria;
- Los intereses que los socios pueden percibir están limitados a su aportación al capital social; una vez atendidas las necesidades de la cooperativa;
- La responsabilidad de sus socios quedará generalmente limitada al importe nominal de las aportaciones al capital social, aunque los estatutos de la cooperativa podrán determinar expresamente que la responsabilidad de dichos socios sea ilimitada;
- Debe existir una escritura pública en que se refleje la constitución de la cooperativa, la cual será inscrita en el Registro de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, adquiriendo personalidad jurídica desde el momento de su inscripción;
- La cooperativa está obligada a constituir y mantener un Fondo de Reserva Obligatorio destinado a la consolidación, desarrollo y garantía de la misma, cuyo importe será, al menos, igual al del capital social estatutario. Siendo ésta reserva obligatoria irrepartible entre los socios. Del mismo modo, los estatutos podrán regular una reserva voluntaria de libre disposición, teniendo, ésta sí, el carácter de repartible;
- Son órganos necesarios en la Cooperativa:
 - La Asamblea General; que puede ser ordinaria o extraordinaria, y mediante delegados;
 - El Consejo Rector o Administradores;
 - Los liquidadores, cuando la cooperativa se disuelva y entre en liquidación. Además los estatutos podrán regular la creación y funcionamiento de comisiones, en especial la Comisión de recursos, la Comisión de control de gestión y el Comité social;
- Existen dos tipos de cooperativas en función de por quién estén constituidas: Cooperativas de primer grado, cuando los socios sean personas físicas o jurídicas, y Cooperativas de segundo grado, cuando están formadas por dos o más cooperativas de la misma o distinta clase. En cualquier caso, las Cooperativas de Primer Grado se dividen en:

- Cooperativas de Trabajo Asociado: aquellas que asocian a personas físicas que, mediante la aportación de su trabajo a tiempo parcial o completo, realizan cualquier actividad económica o profesional de producción de bienes y servicios destinados a terceros. Para su constitución bastará la presencia de tres socios trabajadores. No podrán tener más del 10% de trabajadores con contrato por tiempo indefinido, computado respecto del número total de socios trabajadores, excepto en las cooperativas que cuenten con menos de diez socios, en las que sí podrá haber un trabajador contratado en dicha modalidad. No obstante, podrá superarse el citado porcentaje siempre que, existiendo trabajadores contratados indefinidamente pero a tiempo parcial, el número de horas trabajadas por los mencionados trabajadores no supere el 10% de las horas trabajadas por la totalidad de los socios trabajadores;
- Cooperativas de Consumidores y Usuarios;
- Cooperativas de Viviendas;
- Cooperativas Agrarias;
- Cooperativas de Explotación Comunitaria de la Tierra;
- Cooperativas de Servicios;
- Cooperativas del Mar;
- Cooperativas de Transportistas;
- Cooperativas de Seguros;
- Cooperativas Sanitarias y Cooperativas de Integración Social;
- Cooperativas de Enseñanza y Cooperativas de Servicios Empresariales y Profesionales;
- Cooperativas con Sección de Crédito y Cooperativas de Despachos y Locales.

Ventajas e Inconvenientes

Las principales ventajas de las cooperativas son:

- Responsabilidad limitada a la participación social.
- Acceso a subvenciones para empresas de Economía Social.
- Tributan al 20% en el I.S y está exenta de I.T.P.A.J.D, en su constitución y la ampliación de capital.

- Posibilidad de escoger el régimen de Seguridad Social de los socios.

Como inconvenientes se pueden señalar:

- Exige alto grado de compenetración y confianza entre los socios.
- Trámites de constitución complicados y costosos.

En nuestro caso se necesita bastante capital, sobretodo, para el alquiler del inmueble. Por ello, es conveniente considerar la posibilidad de no tener dificultades a la hora de la transmisión de acciones o de la incorporación de nuevos socios que puedan aportar capital. Por lo tanto, la forma jurídica escogida ha sido la sociedad anónima.

Una vez escogida la forma jurídica, para que la empresa pueda comenzar con su actividad, se deben realizar los correspondientes trámites ante la administración de la zona que corresponda o ante una Delegación Provincial de Hacienda para poder realizar la apertura del negocio, que son los siguientes:

1. Proceso de constitución

- Registro Mercantil Central: certificación negativa del nombre, que consiste en la obtención de un certificado acreditativo de la no existencia de otra Sociedad con el mismo nombre de la nuestra.
- Notario: escritura pública. Documentos: certificación negativa de la denominación acreditando la no existencia de otra Sociedad con la misma denominación, estatutos sociales y acreditación del desembolso del capital social (en efectivo o mediante certificación bancaria).
- Consejerías de Hacienda de las CC.AA: impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. El plazo para la liquidación es de 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura pública ante el notario. Se presenta la liquidación y se realiza el pago en las Consejerías de Hacienda de las Comunidades Autónomas donde se encuentre domiciliada la sociedad.

- Registro Mercantil: inscripción de la empresa. Una vez otorgada la Escritura Pública de constitución, se procede a la inscripción de la Sociedad en el Registro Mercantil de la provincia en la que se encuentre domiciliada. A partir de este momento, la Sociedad adquiere la plena capacidad jurídica.
- Agencia tributaria: número de identificación fiscal. Plazo de solicitud de treinta días naturales siguientes a la constitución de la Sociedad.

2. Trámites para ejercer la actividad

- Agencia tributaria: alta en el censo de empresarios. Descripción: Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades. El lugar será en la Administración o Delegación de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal. Aquí también hablamos del Impuesto sobre Actividades Económicas (exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios).
- Ayuntamientos: licencia de actividad, alta en el Impuesto de Bienes Inmuebles.
- Tesorería territorial de la Seguridad Social: afiliación y número, alta en el Régimen de la Seguridad Social de los socios trabajadores y/o administradores.
- En caso de contratar trabajadores: inscripción de la empresa, afiliación, alta de los trabajadores en el régimen general de la Seguridad Social, alta de los contratos de trabajos.
- Consejerías de Trabajo de las CC.AA: comunicación de apertura del centro de trabajo.
- Inspección provincial de trabajo: obtención y legalización del Libro de Visitas, obtención del calendario laboral.
- Otros: registro de signos distintivos, registro de ficheros de carácter personal.

Estas sociedades, según el Código de Comercio, tienen la obligación de llevar los siguientes libros contables:

- Libro diario.
- Libro de inventario y cuentas anuales.
- Libro de actas.
- Libro de acciones nominativas.

Nuestra empresa tributa por sociedades al tipo general de gravamen, 30%.

A parte de todo lo anterior, debemos mencionar que hemos elaborado una lista de principios fundamentales que deben cumplirse en nuestra residencia si pretendemos que la convivencia sea agradable, respetable y cómoda. Los encontramos en el Anexo 4.

El nombre escogido para nuestra residencia es el de *Residencia "Confi&Casa"*, con la finalidad de que nuestros clientes al leerlo o escucharlo lo asocien directamente con las palabras Confianza y Casa, ya que nuestra finalidad es que se sienta "como en casa". El logotipo de "Confi&Casa" será el siguiente:

Ilustración 7. Logotipo Residencia "Confi&Casa"



Fuente: elaboración propia, 2013.

La sociedad estará formada por cuatro socios que aportarán un capital social, entre todos, de 125.000€. Cada uno de ellos tendrá una participación del 25%, aportando 31.250€ por socio.

5.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

En todos los puestos de nuestra empresa los trabajadores van a tener que cumplir con los perfiles que necesita la residencia. En este tipo de organizaciones el equipo humano cobra especial relevancia debido al contacto que tienen con los clientes, a diferencia de otras donde lo importante es el producto que venden.

El análisis y la descripción de puestos son dos procesos relacionados pero diferentes entre sí; el primero trata de estudiar las responsabilidades de cada puesto, las condiciones del cargo para desempeñarlo de manera correcta y los requisitos de calificación, mientras que la descripción se centra en las actividades que se tienen que llevar a cabo en cada puesto de trabajo.

Los empleados de nuestra empresa van a tener que poseer ciertas características para encajar en el perfil que estamos buscando, siendo éstas:

→ Nuestro personal es esencial en la percepción que los residentes tienen o tendrán acerca nuestro negocio y nuestros servicios, ya que es quien atiende directamente sus necesidades. Si el cliente no obtiene un buen servicio por parte de nuestros empleados, puede pensar que la situación de las instalaciones que tenemos tampoco es buena, y eso no nos interesa. Por ello, debemos contar con personal con experiencia y capacidad para conseguir un trato correcto y de confianza con los clientes, es decir, personal totalmente preparado.

→ Los requisitos o características más importantes que consideramos que deben cumplir nuestros empleados son los siguientes: comportamiento cordial, amable y educado tanto con los residentes como con cualquier otra persona que acuda a la residencia, capacidad de dialogar, comunicación interpersonal, capacidad de trabajar en equipo y hacer frente de manera eficaz a posibles problemas en el menor tiempo posible, ser responsable, ordenado, aseado, limpio y con buena presencia. La formación del empleado debe de contener idiomas, dándole importancia al castellano e inglés ya que, podemos contar con estudiantes erasmus procedentes de cualquier otro país.

A parte de todo lo anterior, nuestra empresa tiene en cuenta la situación actual de los jóvenes sin empleo, y por ello, intentaremos darles oportunidad de trabajo para que adquieran experiencia y desarrollen sus habilidades y conocimientos en los puestos que ofrecemos. A la hora de seleccionar al personal, ya sean o no jóvenes, se tendrá en cuenta, a parte de los requisitos, su situación económica y familiar. A su vez, la organización se compromete a una formación continuada de sus empleados a lo largo de su estancia.

Para que nuestro negocio consiga cumplir sus metas y lograr el objetivo deseado es necesario que exista un nivel adecuado de comunicación y coordinación entre todos los miembros de la organización. Para ello, nuestros futuros empleados deben cumplir una serie de características en cuanto a aptitudes, habilidades y conocimientos que sean acordes a los requisitos de cada puesto y a su vez, a los intereses y deseos de cada empleado.

A continuación, se describen los diferentes puestos de trabajo que existen en nuestra residencia:

→ GERENCIA

El propietario/a y gerente del negocio será quien lo administre y se encargue de que se cumplan los objetivos. El perfil, las funciones a desempeñar y su remuneración son los siguientes:

Perfil

Para ocupar este puesto se requiere disponer de un título adecuado, tener experiencia en puestos similares (mínimo 3 años) y cumplir con ciertas características, como son: tener iniciativa, autoconfianza, carisma, actitud positiva y dinámica, capacidad de adaptación a posibles cambios, capacidad de trabajo en equipo, capacidad para desarrollar nuevas metas y objetivos, capacidad para expresarse y escuchar, etc.

A parte de poseer un título universitario, deberá dominar tanto el español como el inglés, siendo valorables otros idiomas por el simple hecho de que nuestros clientes pueden ser de otros países.

La jornada laboral será, por lo general, de ocho horas diarias pudiendo variar en función de las necesidades que puedan aparecer en la residencia en cada momento.

Funciones

- Dirigir las relaciones laborales con la facultad para delegar funciones en esa materia y ejercer la facultad nominadora dentro de la Sociedad, teniendo en cuenta el número de personas que conforman la planta de personal.
- Conocer cada área y su funcionamiento, organizando y coordinando las distintas tareas y actividades a realizar así como las personas que deban llevarlas a cabo.
- Encargado de seleccionar y contratar al personal mediante el correspondiente proceso de reclutamiento, ocupándose también de la motivación y formación del mismo.
- Atender las quejas de los empleados, clientes y proveedores, por pequeñas que sean.

- Será el responsable de que el negocio tenga éxito o fracase. Por ello, deberá realizar una adecuada planificación, administración, dirección y control del mismo.
- Deberá tomar decisiones relacionadas con los objetivos que se pretenden lograr y las estrategias que deben seguirse para ello.
- Organizará el contacto de los diferentes proveedores.
- Se encargará de la promoción y comercialización de los servicios que ofrece la residencia.
- Supervisión y control de los aspectos económico-financieros de la empresa administrando los presupuestos.

Remuneración

El importe mensual que percibirá el gerente será de 1.700 euros con pagas incluidas, teniendo la posibilidad de realizar una revisión salarial tras los dos primeros años de ocupación.

→ RECEPCIÓN

Este departamento, como se ha dicho anteriormente, estará en funcionamiento 16 horas al día, siendo atendido por 2 personas con turnos rotativos. Dichos turnos serán jordanas laborales de 8 horas diarias (turno mañana: de 8h. a 16h.; turno tarde: 16h. a 24h.) pasando el empleado de la mañana a la tarde y el de tarde a la mañana de forma sucesiva.

En este departamento se necesitará a alguien que apoye a dichos empleados y que tenga una función autoritaria sobre ellos a la hora de tomar decisiones. Por este motivo se contratará a un responsable que ocupe el puesto de jefe operativo con un horario de 5 horas diarias, que normalmente será por las mañanas (9h. a 14h.). Se pretende que dicha persona fortalezca la recepción, y cuando sea necesario apoye a los recepcionistas en la atención a residentes. En caso de precisar de sus servicios por algún motivo fuera del

transcurso normal de la actividad, dicha persona deberá disponer de un móvil en el que los recepcionistas puedan localizarles durante su jornada laboral.

Perfil

No importa si nos referimos a recepcionista o jefe operativo, en ambos casos interesaría que su titulación fuera en áreas de turismo y/o idiomas para contar con personal capacitado para comunicarse correctamente con los clientes y satisfacer cualquier tipo de necesidad. En tema de idiomas, son importantes el español e inglés, este último con un nivel medio.

En cuanto a experiencia, si hablamos de recepcionistas el requisito es haber trabajado al menos un año en algún puesto similar. Si nos referimos a jefe operativo, interesaría que la experiencia rondara los dos años.

Este departamento se compone por las personas con las que el cliente mantendrá el primer contacto y es necesario que se trate de personal educado, amable, extrovertido y con buena presencia.

Funciones

Recepcionistas

- Recibir y despedir cordialmente a los residentes, así como atender cualquier tipo de problema que les pueda surgir, ofreciéndoles su colaboración durante la estancia.
- Mantener un control de las personas que entran y salen del establecimiento.
- Son los responsables del control, estado y copia de las llaves de todo el establecimiento, al igual que de su custodia, entrega y recogida en función del momento.
- Tramitar cualquier solicitud de servicio o duda de clientes bien de forma presente, por teléfono o e-mail.

- Ofrecer información a los residentes sobre las diferentes instalaciones y zonas comunes de las que disponen.
- Gestionar las reservas de habitaciones trasladando los informes de entrada o salida de residentes al personal de limpieza.
- Tener un control de los servicios consumidos por el residente para realizar una adecuada facturación y cobro de lo consumido en función de las tarifas que se hayan acordado.
- Encargarse de atender las llamadas y recoger el correo.

Jefe operativo

- Controlar y supervisar las funciones de recepción.
- Responderá ante la Dirección del centro.
- Se encarga de tramitar las admisiones, administrar los registros y los pedidos.
- Controlar las reservas en cuanto a presencia y ausencia de residentes.
- Responsable de realizar los calendarios y horarios laborales, así como las bajas que se den.
- Supervisar y contrastar los informes de los demás departamentos.
- Controlar las cámaras para poder evitar cualquier problema entre residentes y conseguir ser una residencia tranquila, sociable y recomendada.
- Continuas reuniones con el gerente.

Remuneración

Los recepcionistas percibirán un salario medio mensual de 970 euros netos con pagas incluidas, y el jefe operativo percibirá un salario de 700 euros netos al mes.

→ MANTENIMIENTO

Perfil

Para cubrir las necesidades de mantenimiento que puedan tener nuestras instalaciones dispondremos de una persona que ocupará el puesto de jefe de mantenimiento, y en caso de ser necesario se contratará a una o varias personas más por horas, solo en casos extraordinarios.

Nos interesaría que la persona que ocupe dicho puesto tuviese conocimientos de electricidad y fontanería demostrables, es decir, experiencia laboral de aproximadamente un año. A parte de experiencia, será necesario que posea un título de Grado medio o superior. Su jornada laboral será de 6 horas diarias, dado que no será necesario un horario de jornada completa para los posibles imprevistos que se den en este ámbito.

Funciones

- Comprobar mediante revisiones periódicas que las instalaciones de nuestro establecimiento (electricidad, fontanería, lavadoras, secadoras, máquinas expendedoras, etc) están en buen estado para poder ofrecer la calidad y la seguridad esperadas por el cliente.
- Responsable de la reparación de cualquier desperfecto ocasionado en elementos materiales, independientemente de que se haya producido forzosamente o no por un residente o por realizar un mal uso o usarlo demasiadas veces.
- Encargado de informar en recepción cualquier posible desperfecto que se encuentre tras la revisión que se realiza cuando el cliente finaliza su estancia.
- En caso de que haya que reponer cualquier material necesario para supervisar o reparar nuestras instalaciones, el jefe de mantenimiento deberá solicitarlo.

- Reuniones periódicas con el gerente.

Remuneración

El sueldo percibido al mes por la persona que ocupe este puesto sería de 715 euros netos al mes con pagas incluidas.

→ LIMPIEZA

Perfil

Para realizar los trabajos diarios de limpieza se necesitarán 3 personas con ganas de trabajar, capacidad de relacionarse con el resto de empleados, aseadas y eficientes. Se requiere haber trabajado en algún puesto similar durante al menos 4-6 meses. Su jornada laboral será de 6 horas. Por las mañanas se necesitarán a dos de los tres empleados con horario de 8h-14h, y por las tardes vendrá un tercer empleado con horario de 15h-21h. Estos turnos serán rotativos.

Funciones

- Supervisar, evaluar e implementar la limpieza y preparación de las habitaciones.
- Limpieza de las zonas comunes como son la sala de estudio, sala común, baños, lavandería, etc.
- Recogida de materiales reciclables almacenados en los correspondientes depósitos.
- Realizar los pedidos de los suministros que hagan falta en cada momento.
- Limpieza de ropa de cama cuando corresponda.

Remuneración

Los empleados de limpieza obtendrán una remuneración media mensual con pagas incluidas por empleado de 700 euros netos.

Los recursos humanos son los que nos permitirán obtener resultados satisfactorios en la actividad de nuestros servicios, ya que suponen una ventaja competitiva. Por ello, debemos hablar de la gestión del compromiso y de la cultura corporativa.

→ SEGURIDAD

Tendremos un empleado que se encargará de mantener el orden en nuestra residencia, cuya jornada laboral será de 8 horas diarias.

Deberá poseer la formación adecuada para hacerse cargo de cualquier imprevisto que pueda darse a lo largo de su jornada, con salario neto mensual de 990 euros.

Según Hill y Jones en su obra *Administración estratégica: un enfoque integrado* (2005), la cultura organizacional se ha definido como *"una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros"*.

Por tanto, la cultura corporativa desempeña la función de asegurar la visión compartida de las metas y objetivos de la organización, así como los

medios que hay que utilizar para lograr sus objetivos y de los criterios de evaluación de la buena marcha del grupo. Los principales elementos de la cultura son:

- **Lenguaje común:** a través del cual los miembros de la organización comparten las claves de su trabajo diario y los supuestos compartidos que subyacen de ellas.
- **Frontera del equipo:** es necesario que exista una definición de los límites de la comunidad que comparte la cultura.
- **Plano personal de las relaciones:** grado de intimidad y frecuencia de contacto entre los empleados y el resto de los miembros de la comunidad.
- **Poder y status:** los mecanismos de liderazgo y autoridad se encuentran definidos de forma implícita en toda organización.
- **Incentivos y castigos:** el grupo comparte conciencia de aquello que está bien considerado y que no lo está.
- **Ideología y religión:** una cultura corporativa fuerte posee mecanismos de tipo “religioso” que reducen el estrés del enfrentamiento a lo desconocido o inexplicable. Es decir, todo el personal se encuentra convencido de los valores y creencias que promulga la organización.

El compromiso de una persona es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

Existen tres formas distintas de compromiso con una organización:

- **Compromiso afectivo hacia su organización:** permanecen en ella porque así lo desean. Perciben que la empresa satisface sus necesidades vitales y están de acuerdo con los objetivos hasta el punto de hacerlos suyos. (Éste será el que se pretenda conseguir en nuestra organización).

- **Compromiso de continuidad:** permanecen en la empresa porque creen que no le queda más remedio, no creen tener otras alternativas laborables o la inversión personal que ha realizado en su organización actual hace demasiado costosa su salida.
- **Compromiso normativo:** permanecen en la organización porque consideran que es su deber, bien sea porque perciben una presión social o bien porque sienten un deber de reciprocidad hacia la organización basada en beneficios obtenidos.

Las personas con un alto grado de compromiso se comportan de la siguiente manera:

- Están dispuestas a realizar esfuerzos por la organización.
- Muestran una gran flexibilidad a la hora de asumir nuevas funciones.
- Se comportan de manera altruista hacia otras personas.
- Muestran unos estándares éticos altos.
- Trabajan con su cabeza y no sólo con sus manos.

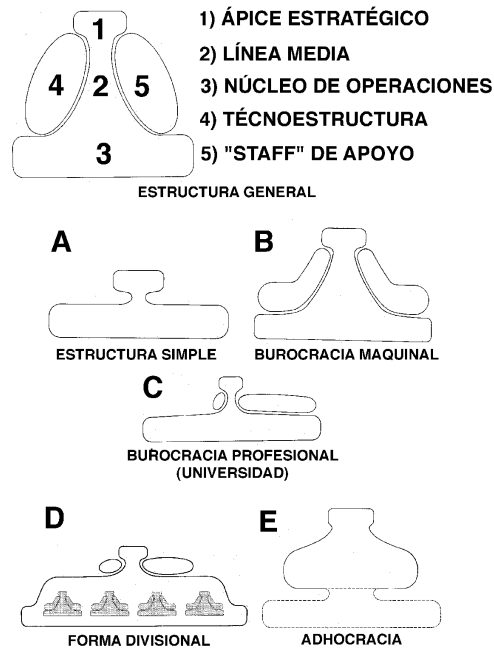
5.3. Organigrama.

Las empresas constan de una estructura organizativa de acuerdo a sus necesidades y teniendo en cuenta sus fortalezas.

En el caso de nuestra residencia seguiremos la clasificación de Mintzberg para clasificar la estructura organizativa. Esta presenta una tipología de las organizaciones dividiéndolas en simples, burocracia maquinal, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia.

A continuación disponemos de una ilustración que muestra más gráficamente esta información:

Ilustración 8. Estructura organizativa según Mintzberg

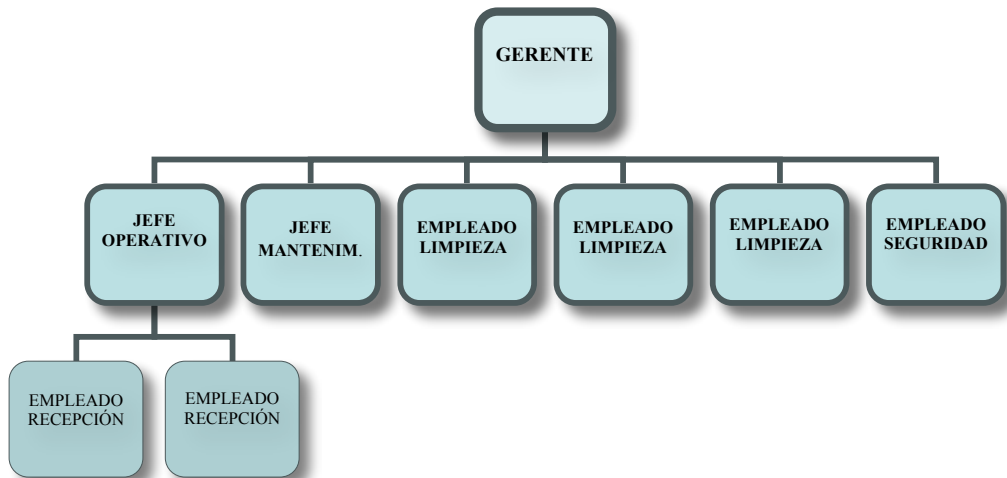


Fuente: Imagen localizada en Google de estructura organizativa según Mintzberg, 2013.

En nuestro caso, nos encontramos ante una organización simple con la ventaja de que cada trabajador es responsable ante un único jefe siendo directos los flujos de comunicación de información y órdenes. Quien ejerce el control es el gerente o director.

A continuación tenemos el organigrama básico de nuestra empresa:

Gráfico 15. Organigrama de la residencia:



Fuente: elaboración propia, 2013.

5.4. Misión, visión y valores de la empresa.

La **misión** es concretar lo que es la empresa de cara al mercado, es decir, recoger su razón de ser y su vocación definiendo su objetivo a largo plazo y el criterio de peso de las actuaciones y decisiones para lograr metas. La redacción de la misma tiene un carácter modificable con el paso del tiempo, pero la base debe ser concreta en su definición, motivadora para toda la organización y posible de ejecutar. En dicha redacción se debe definir la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar y los productos y/o servicios a ofertar. Además, deberemos contestar a las siguientes preguntas:

- **¿Qué valores, aspiraciones, prioridades de la empresa y actividad se van a llevar a cabo?**
- **¿Cuál será el área geográfica donde se va a operar?**
- **¿Cuál será el mercado que queremos satisfacer?**

Nuestro negocio trata de facilitar el alojamiento y el bienestar diario de cualquier estudiante y/o profesor, es decir, persona afín con la educación,

proporcionando calidad en todas sus instalaciones y confianza por parte de los empleados. Todo ello a un precio equilibrado siendo conscientes, en todo momento, de la situación económica actual.

El público objetivo en el que nos vamos a centrar son estudiantes universitarios y profesores que tengan que estar fuera de su residencia habitual durante un periodo corto o largo de tiempo, siendo lo normal un curso entero. Dichos estudiantes consideramos que tendrán una edad comprendida entre 18 y 35 años, aproximadamente.

Se pretende cubrir toda la zona de Gandia y sus alrededores. Cabe decir que los estudiantes que tengan alojamiento propio o familiar en dicha ciudad sería raro que acudiesen a nosotros. Aún así, nos centramos en ellos y también en la zona comprendida que va desde Gandia hasta Valencia, para no cerrarnos puertas.

La **visión** de la empresa es la imagen que se quiere crear descrita en la actualidad. Infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la fijación de metas que sirvan de impulso. Debe ser viable, realista y medible en el tiempo.

Se distingue de la misión principalmente en que la visión da respuesta al estado futuro deseado por la dirección, mientras que la misión hace referencia a la razón de ser de la organización. A la hora de determinar la visión de una organización podemos hacernos las siguientes preguntas:

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

Las organizaciones tienen que adaptarse a los continuos cambios que se producen en su entorno: cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales

o ambientales. La gerencia se ve obligada a pensar más allá del negocio actual y anticiparse a los cambios que puedan afectar a la actividad de nuestra empresa en su día a día para dirigir sus decisiones futuras con rumbo fijo hacia ese estado futuro deseado que fue establecido por medio de la visión.

La visión de nuestro negocio lo que pretende es ser una empresa consolidada a nivel nacional en distintas ciudades españolas y servir como referente entre los jóvenes estudiantes. Se pretende que sea reconocida por el cliente como un lugar en el que te hacen sentir “como en casa” a una calidad-precio adecuada, asequible y razonable, además de ofreciendo un trato personalizado a los residentes y entre los empleados. Todo ello se conseguirá anticipándonos y adaptándonos a los cambios que vayan sucediendo.

Los **valores** de las organizaciones sirven para definirse a sí mismas, para desarrollar y comunicar la manera en la que operan, ya que sus valores son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Éstos se fijan con el objetivo primordial de disponer de un marco de referencia que inspire y regule la actividad de la organización.

Tienen que ser unos valores que engrandezcan y dignifiquen a la asociación y que sean un ejemplo a seguir por otras organizaciones. Deben ir en sintonía con los de los trabajadores, sin ser precisamente los mismos, pero si similares.

Philip Kotler afirma que es conveniente desarrollar una jerarquía de valores donde se sitúe al cliente por encima de todos. Sostiene que de esta manera los empleados piensan que el cliente es responsabilidad de todos y no únicamente del departamento de marketing y ventas.

A partir de los valores de la organización se puede implantar una cultura de trabajo orientada al cliente, de manera que se sitúe por encima de cualquier cosa en la escala de preferencias y suponga una motivación continua para los trabajadores. A la hora de definir los valores de una organización, conviene que

no sólo se tenga en cuenta la opinión de los altos mandos, es importante que el grado de participación de empleados sea lo más elevado posible.

En nuestro caso, los principales valores que seguimos son:

- Calidad al mejor precio.
- Ofrecer un ambiente familiar, de confianza, amigable y personalizado a cada residente.
- Tratar a cada trabajador de forma individual y personal.
- Actitud positiva y mentalidad fuerte por parte de los empleados.
- Igualdad de derechos para todas las personas que se encuentren en nuestra residencia, ya sean clientes o empleados.
- Respeto.
- Formación y desarrollo humano de los trabajadores.
- Compromiso con el mantenimiento y mejora del medioambiente.
- Estricto cumplimiento de la legalidad en materia de salud, seguridad y prevención de riesgos de personas.

5.5 Epílogo

En este quinto capítulo se han tratado varios temas, entre ellos, los diferentes puestos trabajo que se desarrollaran en nuestra residencia, los requisitos que se deben cumplir para poder ocuparlos y las funciones que deberán llevar a cabo cada uno de los empleados. Contaremos con nueve empleados: un gerente, un jefe operativo, tres recepcionistas, un jefe de mantenimiento y tres empleados de limpieza. Todos los puestos dependen del puesto de gerencia, como se ha podido observar en el organigrama anterior. A continuación, disponemos de una tabla en la que mostramos el gasto de personal sin contar con la Seguridad Social:

Tabla 11. Gastos totales mensuales netos del personal en euros

Puesto	Núm. Empleados	Salario	Total
Gerente	1	1.700	1.700
Jefe operativo	1	700	700
Jefe mantenim.	1	715	715
Recepcionista	2	970	1.940
Empl. Limpieza	3	700	2.100
Pers. Seguridad	1	980	990
		TOTAL	8.145

Fuente: elaboración propia, 2013.

Otro aspecto tratado en este capítulo ha sido la forma jurídica escogida para nuestra residencia, Sociedad Anónima con sus ventajas e inconvenientes, así como el número de socios (4), capital aportado (125.000€), nombre (Confi&Casa) y logotipo.

CAPÍTULO 6:

PLAN DE

MARKETING

6. PLAN DE MARKETING

El marketing es un proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran. En otras palabras, el marketing es un método de trabajo que tiene como finalidad hacer coincidir los intereses de los consumidores, necesidades y deseos, con los objetivos de la empresa. El plan de marketing es la expresión concreta de esta metodología de trabajo.

El concepto de marketing es muy amplio por lo que existen diferentes definiciones, *Santesmases* propone que “el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”.

Las variables incontrolables que se encuentran en el mercado son: el *entorno* con sus cambios constantes, los *consumidores* que cambian sus gustos, preferencias, comportamientos y la *competencia* que cada vez es mayor y es más difícil predecir su comportamiento. La empresa debe intentar prever la evolución y comportamiento de estas variables para intentar conocer cómo podrán estos cambios afectarles a ella misma.

En el plan de marketing hay que distinguir tres partes:

- Análisis de mercado.
- Determinación de objetivos.
- Estrategia comercial.

Nuestro negocio se trata de una empresa que llega nueva al mercado y que realizará un plan de marketing con estrategias encaminadas a cumplir,

sobretudo, el objetivo principal, es decir, darnos a conocer y ofrecer a nuestros clientes mejores prestaciones de las que ya existen.

El plan de marketing cuando una empresa se pone en funcionamiento va más allá del producto o servicio que se quiere ofrecer, se encamina hacia la imagen que se quiere transmitir. En un negocio de restauración, alojamiento en nuestro caso, hay que tener en cuenta los siguientes atributos: *intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y su carácter perecedero.*

Como se estudió en Marketing en Empresas de Servicios, los expertos en marketing manejan una serie de herramientas para lograr las metas fijadas en marketing a través de su mezcla (mix). Por ello, podemos definir el marketing mix como “el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales”. Para ello se utilizan cuatro variables, las 4 P’s de McCarthy, cuyas iniciales en inglés empiezan por «p»:

- **Product:** diseño del servicio.
- **Price:** precio.
- **Promotion:** promoción o comunicación.
- **Place:** distribución – venta.

A continuación se tomaran las decisiones correspondientes para determinar las estrategias del producto, precio, distribución y promoción elaborando el marketing mix de nuestra empresa.

6.1. Segmentación y Público Objetivo.

Antes de comenzar a elaborar las estrategias para comercializar los servicios que ofrece la empresa, es necesario conocer a quién nos vamos a dirigir, es decir, determinar cuál es nuestro público objetivo. Esta es la razón por la cual las empresas realizan el proceso de segmentación del mercado.

Segmentar es “diferenciar el mercado total de un producto o servicio, en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre sí y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, que se denominan segmentos, obtenidos mediante diferentes procesos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos a priori por la empresa”.

Existen distintos niveles de segmentación:

- *Marketing masivo*: único producto para todos los compradores.
- *Marketing segmentado*: adaptación de la empresa a las necesidades de los clientes.
- *Marketing de nichos*: dirige la oferta a subgrupos de consumidores dentro de cada segmento.
- *Marketing local*: la organización desarrolla marcas y promociones especiales de acuerdo con las necesidades locales.
- *Marketing individual*: ajusta el producto y los programas de marketing a las necesidades individuales.

En nuestro caso se trata de un marketing segmentado, ya que la empresa pretende adaptarse a las necesidades de los clientes en tema de alojamiento, es decir, dirigirse al segmento, a los estudiantes, ofreciendo un estándar por un precio igual a todos. A su vez, empleamos un marketing individual ya que, la residencia ofrece diferentes servicios y cada cliente podrá escoger lo que más se ajuste a sus necesidades pagando por ello un precio superior (extras). Con esto nos referimos a utilizar el servicio de lavandería, de vending, etc.

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

- *Medible*: el tamaño, poder adquisitivo y características del segmento deben poder medirse.
- *Rentable*: el segmento debe ser lo suficientemente grande y rentable para ser atendido.
- *Accesible*: el segmento debe poder ser alcanzado y atendido con eficacia.
- *Diferenciable*: el segmento debe responder de forma distinta a diferentes combinaciones de elementos y programas de marketing.
- *Accionable*: debe de ser posible atender y atraer al segmento.

A continuación se muestran algunas de las variables que emplearemos para segmentar y poder definir finalmente nuestro público objetivo:

Geográficos:

El ámbito de actuación de la residencia durante sus primeros años de vida es la ciudad de Gandia, concretamente el Grau de Gandia, donde se encuentran situadas sus instalaciones. Una de las ventajas de esta elección a parte de que se encuentra bien comunicada mediante el transporte público, son algunas fechas como Fallas o la Fórmula 1, esta última con celebración únicamente en Valencia, a la que se puede acceder con tren, por ejemplo.

Con el paso de los años, y sobretodo, de acuerdo a nuestra reputación e incremento de la actividad, existe la intención de expandirse hacia otras ciudades como Valencia, Barcelona y Madrid en las que existe una mayor corriente de estudiantes tanto nacionales como internacionales.

Demográficos:

Nos dirigimos a un público joven con edad comprendida entre 18-35 años principalmente, siendo el sexo (hombre o mujer) indiferente. Este público será gente con ganas de aprender y evolucionar en cuanto a conocimientos y

habilidades educativas, y todo ello a un precio adecuado a sus capacidades. Es decir, tenemos en cuenta en todo momento tanto el entorno actual socio-económico como el nivel adquisitivo que pueden tener los jóvenes que acuden a nosotros.

El perfil de los residentes será de jóvenes estudiantes, nacionales e internacionales, que comiencen o continúen sus estudios fuera de su residencia habitual y necesiten un alojamiento económico y de calidad, de larga estancia (normalmente un año), que se adapte a los cambios de crisis actuales. Normalmente, dichos jóvenes no poseerán un elevado nivel adquisitivo, la mayoría no trabajará y deberá subsistir de la ayuda de sus padres, de Becas o de posibles trabajos eventuales que puedan encontrar.

A parte de estos jóvenes, también pretendemos ampliar nuestro público objetivo destinando nuestros servicios a profesores que necesiten alojamiento durante estancias cortas (si hay habitaciones desocupadas) o largas.

6.2. Análisis del bien o servicio.

Los servicios poseen algunas diferencias significativas respecto a los bienes tangibles, y éstas constituyen la justificación de un marketing específico para ellos. Poseen de forma general cuatro características que los diferencian esencialmente de los productos tangibles:

→ **Intangibilidad:** los servicios no pueden experimentarse por los sentidos antes de su compra, y ello plantea una serie de problemas de cara a su comercialización:

- *No se puede transmitir la propiedad:* el servicio en muchos casos no lleva ningún elemento tangible asociado, y ello dificulta que el que lo utiliza se identifique con él, lo sienta suyo.

- *Imposibilidad de protección con patentes:* el servicio puede ser copiado rápidamente por la competencia.
- *Dificultad de promoción:* tanto el vendedor de un servicio como la publicidad que de él se haga deberán intentar resaltar el beneficio que aporta al comprador y asociarlo a algún elemento tangible que lo represente, sin confundirse el soporte físico con el servicio.
- *Dificultad de diferenciación:* la intangibilidad dificulta la diferenciación de la competencia por características físicas.
- *No se puede almacenar:* se imposibilita la regulación de la demanda.
- *El precio es difícil de fijar:* la intangibilidad dificulta la valoración.

→ **Inseparabilidad:** en los servicios, primero se produce la venta y después, de forma simultánea, la producción y el consumo. Es decir, la inseparabilidad de los servicios obliga a que el vendedor y el comprador entren en contacto, produciéndose una cierta implicación del cliente en la producción del servicio. Esto implica la necesidad de seleccionar y formar adecuadamente a los vendedores para que puedan llevar a cabo una comunicación efectiva.

→ **Heterogeneidad:** en la prestación que provoca una fuerte incertidumbre en el consumidor, con el consiguiente incremento del riesgo percibido en la compra.

→ **Caducidad:** el carácter perecedero de un servicio implica que si éste no es consumido cuando se oferta, se pierde. Esto no es un problema cuando la demanda es estable o puede predecirse con relativa seguridad.

A parte de conocer éstas diferencias, es necesario que la empresa prevea la manera en la que se va a ofrecer el servicio final a los clientes.

Lo que la empresa pretende es que los clientes tengan la imagen de un buen servicio, y por ello se pretende utilizar una estrategia que posicione a la

empresa en el mercado por ofrecer precios bajos sin la necesidad de reducir la calidad. Para ello, analizaremos las políticas del marketing mix.

Es necesario que nuestros clientes queden con todas sus necesidades cubiertas y que a su vez, sepamos diferenciarnos de la competencia para que se decanten por nuestro servicio. Para ello, ofrecemos un diseño diferente del servicio, ya que el alojamiento no es del todo igual al de una residencia, podría considerarse entre medias con una residencia y un apartahotel, ya que las instalaciones son similares a apartamentos. Además de esto, el servicio es totalmente personalizado y familiar, teniendo en cuenta por ejemplo el cumpleaños de cada residente, para que se sienta realmente acogido y “como en casa”.

Se pretende ofrecer diariamente servicios que faciliten las tareas de nuestros residentes y que fomenten las relaciones personales, a la vez que satisfagan las necesidades de todos ellos. El producto/servicio básico se centra en el alojamiento de larga estancia al que añadimos servicios complementarios, cuidando el precio y la calidad.

Los profesores que acudan a nosotros recibirán del mismo modo que el resto un trato personalizado, familiar y tranquilo para una estancia agradable.

A continuación vamos a realizar un análisis íntegro del servicio de forma desglosada, comenzando por la visión del servicio desde el punto de vista del marketing.

SERVICIO ESENCIAL: *Se trata de lo que busca el cliente cuando contacta con la empresa, es decir, las necesidades y requerimientos que satisfacen nuestros servicios. Se refiere al beneficio que da el servicio.*

Nuestro servicio trata de ofrecer un alojamiento que conlleve una convivencia agradable, cómoda y tranquila con gente procedente de cualquier parte del mundo. Esto se consigue teniendo las instalaciones correctamente

acondicionadas para que nuestro público objetivo pueda disfrutar de ellas, además de llevar a cabo correctamente los demás servicios complementarios como, por ejemplo, la tramitación de expedientes, admisiones o reservas, etc.

SERVICIO PERCEPTIBLE: *son los factores o elementos que están alrededor del servicio fundamental.*

→ El personal de la empresa

Se trata de uno de los elementos más importantes de nuestra organización al encontrarse en continuo contacto con el cliente. Tiene que tratarse de personas amables, respetuosas, simpáticas, con buena imagen, que den trato personalizado y que transmitan la imagen exacta que el cliente debe tener de la empresa.

Se ofrece un servicio elevado recepción para que el cliente pueda ser atendido en prácticamente en cualquier momento. A parte disponemos de personal de limpieza y mantenimiento, quienes se encargarán de mantener las instalaciones en perfectas condiciones.

→ Tiempo de espera

Intentaremos que este tiempo sea lo más corto posible para satisfacer a nuestros clientes y cumplir con las fechas y horarios establecidos. Sin embargo, se debe tener en cuenta que al llegar un nuevo cliente, puede que en ese mismo momento se este atendiendo a otro, y por ello tenga que esperar unos minutos a que terminemos con la gestión.

→ Tiempo del suministro

Lo usual será que la estancia tenga un periodo de duración acorde, más o menos, a un curso entero, ya sea de máster, curso universitario o ciclo formativo, es decir, estancia larga. Sin embargo, también existe la posibilidad

de corta estancia, en caso de que alguna habitación quede desocupada durante el curso. Este tipo de estancia irá por días.

→ Equipos adicionales

A parte de disponer de camas, se ofrece otro tipo de mobiliario como son las lavadoras, secadoras, ordenadores, televisión, DVD, etc, que lo encontramos en las instalaciones comunes a todos los residentes, es decir, en la sala de estudio, sala común, etc.

→ Especialización y diferenciación

Se ofrece un servicio adaptado a los jóvenes de hoy en día, en el que el precio se adecua a la calidad de nuestros servicios y a la situación económica actual, incluyendo todos los elementos necesarios para sentirse como en casa, es decir, las habitaciones cuentan con los enseres y electrodomésticos correspondientes para llevar una vida normal desde el minuto uno sin tener que preocuparse de nada.

Además de un buen alojamiento y comodidad, así como un estilo funcional y trato sensible con el cliente, se ofrece información acerca de la ciudad y sus acontecimientos más importantes, y se dispone de un entorno físico agradable y con buena comunicación.

→ Ubicación

La situación geográfica es un factor importante para nuestros residentes ya que, proporciona la comodidad de poder ir a pie, además del ahorro de dinero y tiempo en el uso de cualquier transporte público para acudir al correspondiente centro formativo. Sin embargo, existe la posibilidad de que alguno o varios residentes realicen un ciclo formativo en la misma ciudad de Gandia, y para ello dispondrá de una línea de bus muy próxima.

Se considera que nuestra ubicación es buena y satisface las necesidades de nuestros clientes al estar bien comunicados con cualquier centro.

→ Variedad en los clientes

Hay que tener en cuenta que dentro de la residencia encontramos clientes procedentes de distintas partes del mundo dispuestos a incrementar sus estudios y a su vez, puede dar el caso de que acudan a nosotros profesores que vayan a ejercer su puesto durante un periodo determinado.

Por ello, dispondremos de personal capacitado para desenvolverse en dos lenguas, preferentemente el inglés y español, y a su vez capacitado para interactuar con personas de edades diferentes y necesidades distintas.

Tendremos en cuenta la opinión de todos ellos independientemente de la edad, la procedencia o la duración de su estancia. Es decir, se les invita a rellenar una encuesta de opinión a todos ellos en el momento en el que se realiza la baja.

→ Estrategia de marca

Pretendemos que el cliente tenga una imagen nuestra en su mente no sólo por los servicios ofrecidos si no también por la marca escogida, con la que pretendemos diferenciarnos de la competencia.

6.3. Análisis del precio, comunicación y distribución.

Las empresas que comercializan sus bienes y servicios les fijan unos precios como valor de transacción para intercambiarlos en el mercado, recuperar los gastos en que han incurrido y obtener unos excedentes. De

hecho, el **precio** es la única de las variables del marketing mix que proporciona ingresos a la organización, las demás suponen gastos.

Este concepto podríamos definirlo como *“la cantidad de dinero que un consumidor ha de desembolsar para disfrutar de un bien o servicio que le proporciona una utilidad”*.

Para establecer una política de precios correcta debemos tener en cuenta las características de nuestro negocio y nuestros servicios, y también hacia donde queremos orientar dicha política. Para orientarla se pretende combinar la diferenciación del servicio con un precio bajo y asequible, es decir, bajar los precios para conseguir una posición de líder ofreciendo servicios y productos diferenciados, sin que ello genere una guerra de precios que vaya en contra de la rentabilidad.

Pretendemos que nuestra característica principal, dentro de las importantes, sea el ofrecer calidad a bajo precio, y por ello nuestra política de precios se va a basar en que nuestro público objetivo reciba por nuestra parte una calidad total y económica, que nos ayude a atraer un mayor número de residentes.

En este caso debemos comentar que en este bajo precio influye el hecho de no disponer de comedor ni de gimnasio, y también de que el servicio de limpieza de habitaciones sea opcional y no venga incluido en el precio final.

Para determinar el precio final del producto/servicio tenemos cuatro puntos de referencia:

- Los costes de adquisición, añadiendo un margen en función de los beneficios.
- Los precios de la competencia.
- El valor percibido por el cliente.
- La capacidad limitada de los recursos.

En el momento de realizar la inscripción, cada residente deberá depositar una fianza que corresponde con un mes de alquiler, la cual será devuelta al finalizar su estancia en caso de que no haya habido ningún contratiempo o desperfecto.

Las tarifas de la residencia para el año 2013-2014 dependerán de si se trata de una estancia larga o de si la residencia tiene habitaciones disponibles para dar posibilidad a las estancias cortas.

Estancias cortas

Se considera estancia corta a aquella que sea por días, que vaya desde alojarse una noche hasta el periodo que el residente considere. Esperamos que no haya ninguna habitación libre una vez comenzado el curso, pero al poderse dar el caso, contamos con esta opción.

Este será el único caso en el que se distinga entre época de verano y resto del año para ajustar los precios, siendo la de verano desde el 01/07 hasta el 31/08. También se distinguirán entre los tres tipos de habitaciones mencionados anteriormente.

A continuación, presentamos los precios relacionados con la corta estancia:

Tabla 12. Precios de estancia corta para habitaciones de residentes:

Tipo de habitación	Temporada verano	Resto del año
<i>Individual</i>	20,00 €	25,00 €
<i>2 habitaciones + cocina compartida (2p.)</i>	36,00 €	42,00 €
<i>Doble</i>	32,00 €	37,00 €

Fuente: elaboración propia, 2013.

Se trata de precios por habitación y noche con un 8% de IVA incluido que estarán en vigor durante el curso 2013-2014.

Estancias largas

Esta clase de estancia será la que pretendemos que cumplan todos los residentes ya que, el contrato será de doce meses ofreciéndose los servicios durante este periodo de tiempo. Es decir, durante las vacaciones de verano los clientes tendrán todo a su disposición, incluyendo la posibilidad de acoger a dos personas más en la vivienda, a excepción de habitación doble que se podrá alojar una más. En estos casos, si se trata de habitación doble o con cocina compartida, ambos residentes deberán estar de acuerdo con ello.

Al igual que en las estancias cortas, deberemos diferenciar entre los tres tipos de habitaciones, y además distinguiremos entre habitaciones que solicitan el servicio de limpieza semanal y las que no.

A continuación reflejamos estos datos en una tabla que contiene las diferentes opciones:

Tabla 13. Precios de estancia larga para habitaciones de residentes:

Tipo de habitación	Sin limpieza	Con limpieza semanal
<i>Individual</i>	300,00 €	330,00 €
<i>2 habitaciones + cocina compartida (2p.)</i>	280,00 €	310,00 €
<i>Doble</i>	250,00 €	280,00 €

Fuente: elaboración propia, 2013.

Se trata de precios por persona y mes con un 8% de IVA incluido que estarán en vigor durante el curso 2013-2014.

Estas tarifas son válidas para estancias largas, es decir, de doce meses en las que no tendremos en cuenta si es temporada de verano o no, beneficiando así al residente.

En este tipo de tarifas se incluye el alojamiento, la luz, el agua, la climatización, el mobiliario, los servicios comunes (con diferentes opciones), y en su caso, la limpieza de toda la habitación (baño, cocina y dormitorio). En este caso nos diferenciamos de la competencia en que no llevan a cabo la limpieza de la cocina, y los gastos de luz, agua y climatización se pagan a parte.

Los servicios comunes son muy variados, y dentro de los mismos podemos distinguir ciertas tarifas dependiendo del servicio al que nos refiramos:

Internet y fax

Se ofrece conexión Wi-Fi en todo el edificio, incluidas las habitaciones. Este servicio será gratuito para todos los residentes, es decir, para todo aquel que haya contratado nuestros servicios.

Para acceder a esta conexión Wi-Fi se facilitará una clave y un usuario a cada residente en el momento de darle de alta.

El envío de fax será gratuito y podrá realizarse en recepción desde las 9:00h hasta las 14:00h de la mañana. Con esto pretendemos que el cliente evite desplazarse para realizar este tipo de gestiones.

Servicio de lavandería

Para la utilización de este servicio cada residente deberá utilizar su propio detergente y/o suavizante, ya que en estos casos cada persona está acostumbrada o prefiere determinados productos.

La sala de lavandería funciona con la introducción de monedas, a excepción del planchado que será gratuito. El uso de las lavadoras no conlleva la utilización de la secadora, ya que cada residente puede tener en su habitación un tendedero si le resulta más práctico o económico.

Para el uso de las lavadoras la tarifa será de dos euros por lavado, y en el caso de la secadora el importe a introducir será de un euro por secado.

En los tres casos habrá una lista en la que los residentes deberán apuntarse para reservar horario de lavado, secado o planchado.

Toallas, ropa de cama y utensilios de cocina

Este servicio se trata de la venta de complementos para facilitar el alojamiento al residente y evitar que tenga que preocuparse y/o desplazarse para adquirirlos.

Existen varias opciones: comprarlo de forma individual o adquirirlo por packs para ahorrar algo de dinero.

Individual

- Toallas (2 toallas: una de mano y una de baño): 10€.
- Ropa de cama (1 juego): 13€.
- Utensilios cocina: 19,50€.

Packs

- Toallas + Ropa de cama: 20€.
- Toallas + Ropa de cama + Utensilios cocina: 38€.

Cuando hablamos de utensilios de cocina incluimos lo siguiente: una sartén, dos platos, dos vasos, cubiertos (cuchillo, tenedor, cuchara pequeña y cuchara grande), una olla y juego de paletas.

Alquiler televisión

La residencia dispone de un número limitado de televisores que podrán alquilarse durante el curso. Este alquiler deberá solicitarse en el momento de realizar la reserva, en caso de preferir hacerlo en un momento posterior, se correrá el riesgo de que todos los televisores disponibles estén alquilados.

Habrán un total de 40 televisores disponibles para su alquiler, a un precio mensual de 15€/mes.

Fiestas

Se realizarán una vez al mes fiestas culturales referidas a diversas zonas del mundo para integrar a los residentes en diversas culturas y entre ellos mismos para que aprendan costumbres de distintos países. Estas celebraciones correrán a cargo de la residencia con la ayuda de los residentes.

Las modalidades de pago escogidas por la residencia son: mensualmente, semestralmente o anualmente, todos ellos al comienzo bien de mes, de semestre o de año. Los pagos se realizarán con tarjeta o mediante domiciliación bancaria.

Si pasamos a la **comunicación**, ésta es una de las variables del marketing mix integrada por un conjunto de herramientas de comunicación masiva: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y otras, o personal: ventas. El papel de todas ellas es el de comunicar a individuos, grupos u organizaciones, mediante la información o la persuasión, una oferta que directa o indirectamente satisfaga la relación de intercambio entre oferentes y demandantes.

El objetivo final de la comunicación es informar al cliente potencial sobre el producto o servicio, e intentar persuadir a ese cliente para que lo adquiriera. Con esta persuasión a la compra, la comunicación se convierte en un elemento imprescindible para conseguir la meta fundamental del marketing, que no es otra que la de obtener unas ventas rentables económicamente.

Actualmente, la gente a la hora de realizar cualquier tipo de búsqueda acude directamente a Internet. En nuestro caso, nuestros principales clientes serán estudiantes, y éstos suelen estar conectados entre sí, ya sea por ir juntos a clase, compartir facultad, proceder del mismo país en caso de ser erasmus, etc. Dichos estudiantes podrán recibir información acerca de los diferentes alojamientos acudiendo a las oficinas de sus facultades, pero nosotros pretendemos llegar a ellos mediante nuestra página Web que se encuentra en construcción a día de hoy.

Con esta página pretendemos dar a conocer todos los aspectos de nuestra residencia: sus instalaciones, tarifas, situación geográfica, así como un apartado dedicado a las preguntas más frecuentes que tengan nuestros clientes. Con ello pretendemos facilitar y acelerar la toma de decisión sobre la compra de nuestros servicios.

Pretendemos darnos a conocer mediante la política de promoción a través de los medios de la publicidad y la promoción de ventas.

PUBLICIDAD

La publicidad constituye una de las principales fuentes de información para el consumidor en la evaluación de marcas para la compra y de influencia en cuanto a estilos de vida. El objetivo final es, generalmente, conseguir ventas; sin embargo, no es posible afirmar rotundamente que la publicidad por sí sola sea capaz de mantener las ventas, si no que es una variable que contribuye a su crecimiento junto con el resto de variables del marketing mix.

En nuestro caso, la empresa se encuentra en la etapa de introducción dentro de su ciclo de la vida, y por ello tendremos como objetivo principal darnos a conocer, y a medida que pase el tiempo dedicar dicha publicidad a incrementar las ventas.

Una de las formas escogidas para promocionarnos es ponernos en contacto con la Universidad Politécnica de Gandía y de Valencia, y los centros formativos/institutos tanto de la ciudad de Gandía como de los alrededores, es decir, Jaraco, Tavernes, Cullera y Oliva, para que ofrezcan nuestros servicios a todos sus estudiantes y futuros estudiantes, independientemente de su nacionalidad. Con ello se pretende que los estudiantes tengan la posibilidad de escoger nuestros servicios antes que cualquier otro.

Nuestro negocio tiene un objetivo secundario, que será persuadir a los clientes para mostrarles que nuestros servicios son de mejor calidad y a un precio más asequible que los de la competencia. Nuestro mensaje, a parte de dejarles esto claro, debe transmitir a nuestros clientes otros aspectos importantes: servicios ofrecidos, precio, ubicación, instalaciones, infraestructura y familiaridad/confianza.

Al promocionarnos pretendemos crear una imagen de marca con la que los clientes se sientan identificados, y para ello pretendemos utilizar un estilo moderno, juvenil y atractivo en el que predominen los colores, de tal manera que sea agradable y divertido. Además, queremos que nuestra información y estructura sean claras y entendibles.

Los medios escogidos para dicha promoción son los siguientes:

- Internet como herramienta más solicitada, a través de nuestra página Web (www.residenciaconfi&casa.com) y un grupo en las redes sociales más utilizadas por los jóvenes, que son Facebook y Twitter (grupo: [resiconfi&casa](#)).
- Cuñas de radio en programas dirigidos a jóvenes.

- Folletos o trípticos informativos (Anexo 5 Ilustraciones 8 y 9), cartel de promoción para los tablones de diferentes centros, anuncios en revistas y periódicos (Anexo 7 Ilustraciones 11) y tarjeta de visita (Anexo 8 Ilustración 12). Todos ellos destinados a nuestro público objetivo. En los anexos se podrá observar una simulación de dicha promoción.
- Utilización en la misma residencia así como entrega a cada residente de material de identificación corporativa. Con esto nos referimos, por ejemplo, a bolígrafos y papel de notas con el logotipo de la residencia.
- Nuestros empleados utilizarán uniformes con nuestro logotipo en la mayoría de las prendas. Distinguiremos entre uniformes para sexo masculino o femenino, y también para verano e invierno. Sin embargo, en todos los casos se tratará de camiseta y pantalón negro, con el logotipo en la camiseta.

Como se ha comentado en apartados anteriores, se le proporcionará a cada residente una encuesta para conocer su opinión acerca de nuestros servicios, de la imagen que estamos dando, y a su vez de cómo ha contactado con nosotros para poder valorar y saber que medios de promoción nos están siendo más útiles. Esta encuesta se le facilitará en la página Web y al finalizar la estancia.

Se calcula que para poder llevar todo esto a cabo la empresa destinará como mínimo entre 900-1.000 euros al año para la promoción y publicidad de la residencia.

PROMOCIÓN DE VENTAS

Con la promoción de ventas se pretende aumentar las ventas a corto plazo utilizando las siguientes promociones:

- Si traes a un cliente se reducirá la tarifa durante un mes de la estancia.
- Si traes a dos o más clientes, hasta un límite de cuatro, se reducirá la tarifa de tantos meses como clientes hayas traído.

→ Si adquieres el segundo pack mencionado (toallas + ropa de cama + utensilios de cocina) tendrás un mes de limpieza de tu habitación gratis.

6.4. Servicio ampliado o mejoras del servicio.

Podemos definir el **servicio ampliado o incrementado** como un conjunto de servicios y beneficios que son adicionales para el consumidor. Existen diferentes niveles de servicio dentro de nuestra residencia, dos son los anteriormente comentados, y en tercer lugar nos encontramos con el *servicio ampliado* que engloba tres aspectos importantes:

→ **Satisfacción del residente y garantía de calidad de nuestros servicios:**

pretendemos ser conscientes de la satisfacción que somos capaces de proporcionar a nuestros clientes y también, de si nuestros servicios cumplen los niveles de calidad esperados por ellos. Para ello, hemos empleado la realización de una encuesta (Anexo 9) en la que se verá que valoran más nuestros residentes, y de esta manera poder garantizarles la calidad de nuestros servicios.

→ **Instalaciones y servicios comunes:** disponemos de la sala de estudio, la sala común, terraza, sala de vending, etc, que añaden valor al servicio principal de nuestra residencia.

→ **Servicios opcionales o complementarios:** son servicios como el de lavandería o limpieza, que pueden facilitar la estancia del cliente en nuestro establecimiento.

En este apartado debemos tener en cuenta las *actividades críticas* de nuestra empresa, es decir, en que sentido podemos cometer fallos y la manera que pretendemos emplear para solucionarlos.

Actividades críticas y soluciones

En apartados anteriores hemos explicado las diferentes etapas y las tareas más destacadas. Ahora toca centrarnos en aquellas que consideramos más críticas o con mayor probabilidad de ocasionar problemas, y buscar soluciones.

→ Reserva

Para llevar a cabo una buena gestión de la reserva se deben tener en cuenta ciertos pasos como *verificar si hay habitaciones disponibles, comprobar la identificación del cliente, acordar fechas*, y sobretodo es primordial que el empleado se encuentre en la recepción para evitar que haya una mala gestión como la duplicidad de reservas.

Las reservas, independientemente de cómo se realicen (Internet, teléfono o en persona), serán tramitadas con un programa o sistema informático que será cumplimentado por el personal de recepción con los datos del cliente, estando conectado directamente con el servidor de recepción.

El personal de recepción deberá poner especial atención en el funcionamiento de dicho sistema para no confundir funciones, y se le exigirá que realice controles periódicos.

El cliente deberá recibir tanto en el momento de la reserva como a lo largo de su estancia, es decir, diariamente, una atención por parte del personal de recepción. El residente siempre agradecerá que se le pregunte si todo va bien, si necesita cualquier tipo de ayuda, si considera que algo podría mejorar, etc. Por ello, no hay que descuidar con el tiempo dicho trato a nuestros clientes, es decir, se debe prestar atención tanto en la llegada como en los días sucesivos. Esto se debe hacer procurando no resultar pesados y sin provocar ninguna situación comprometida o incómoda.

Una solución que podemos aplicar es la de poner un buzón de sugerencias en la entrada, en el que cada cliente pueda opinar sobre lo que le plazca teniendo plena libertad de hacerlo. Esto nos ayudará a conocer mejor sus gustos y sus quejas acerca de nuestros servicios, a tener un trato cercano y a hacer sentir al cliente nuestra preocupación por su bienestar.

Además, se pretenderán hacer sesiones de cine en la misma residencia, reuniones, etc, para favorecer la relación entre los residentes, y a su vez conseguir una mayor confianza entre cliente-empleado.

→ Recoger datos bancarios de los residentes, cobro, devolución de la tarjeta y entrega del recibo.

Cuando registremos los datos del cliente, deberemos solicitarle también sus datos bancarios, independientemente de si su estancia va a ser larga o corta, ya que esto se hace para facilitar el pago y procurar que no se produzca un error en la contabilización del mismo, cosa que podría ocurrir.

La solución sería registrar todos los cobros a clientes, sea con tarjeta o domiciliación bancaria, en un programa especializado y que trimestralmente una o varias personas se encargasen de comprobar que todo está en orden.

Al realizar el pago se le entrega a cada cliente la correspondiente factura, sin embargo, hemos considerado que sería de gran ayuda que cada uno dispusiera de un historial trimestral de sus pagos. Esto nos ayudará a llevar un mejor control y a corregir posibles errores que se hayan pasado por alto en las correcciones trimestrales y que el cliente haya encontrado.

→ Factura

La factura se compone de los servicios básicos y de los extras que pueda requerir cada cliente. Si hablamos de la factura que se le entrega a final de su

estancia, en ella también aparecerán, a parte de lo anterior, posibles desperfectos que se hayan ocasionado en las instalaciones.

Puede darse el caso de que se añada a algún residente servicios que él no ha solicitado o, de lo contrario, se hayan suprimido servicios que el cliente si ha utilizado. Para evitar esto, los datos de cada factura serán revisados por dos empleados, y se le aconsejara al cliente que también compruebe que todo está en orden.

En dicha factura aparecerán, a parte de lo anterior, todos los datos de la residencia por si algún cliente tiene dudas de cualquier tipo en cualquier momento.

→ Estado de las habitaciones

El personal de limpieza es el encargado de limpiar, ordenar e intentar mejorar el estado de la habitación. Esta tarea debe realizarse cuando el o los clientes abandonan la habitación en el menor tiempo posible.

Además de las habitaciones, también se encargarán de las instalaciones comunes y de su limpieza diaria, observando y repasando detenidamente cada rincón para que todo este impecable.

En caso de que ocurriese lo contrario, y alguna zona no estuviera lo suficientemente limpia u ordenada, pretendemos que nuestros clientes en sus sugerencias nos comenten este tipo de errores y solucionarlos. Otra manera de evitar esto, es que cada zona sea revisada semanalmente por el Gerente.

En este apartado es importante que hagamos referencia al *tiempo de espera* que puede darse a lo largo del desarrollo de las diferentes actividades

de nuestro servicio, ya que esta totalmente ligado al contacto directo con nuestros clientes, sobretodo, en la recepción.

Cuando un cliente llegue a la recepción solicitando algún servicio, puede ocurrir que en ese momento estemos atendiendo a otro cliente u ocupados con el teléfono, y tenga que esperar hasta que finalicemos lo que tenemos entre manos.

Para favorecer el tiempo de espera, se dispone de sofás y sillones en la entrada y recepción de la residencia donde los clientes encontrarán revistas o periódicos que harán más amena la espera. En caso de que dicha espera se prevea larga, dos o más personas en la cola, se solicitará ayuda a otro empleado mediante el walkie-talkie que cada trabajador llevará durante su jornada.

6.5 Epílogo

En este capítulo hemos definido nuestro público objetivo centrándonos en estudiantes entre 18-35 años aproximadamente, pero sin cerrarnos puertas a otros públicos como podrían ser los profesores de los diferentes centros formativos existentes. Para definirlo hemos realizado un proceso de segmentación teniendo en cuenta variables geográficas y demográficas.

Se han analizado también los diferentes servicios que ofrecemos, tanto el principal referido al alojamiento como los complementarios o secundarios que hacen referencia al servicios de lavandería, de vending, de limpieza, etc. También se han tenido en cuenta las actividades críticas que pueden darse durante el desarrollo de los servicios, y por ello se han establecido posibles soluciones.

Por otro lado, se ha establecido una política de precios basada en que nuestro público objetivo reciba una calidad total y económica que nos ayude a atraer a un mayor número de residentes. En este mismo apartado se han definido las diferentes tarifas existentes en función de la duración de la estancia, del tipo de habitación y de los servicios solicitados.

Pretendemos darnos a conocer empleando una política de promoción basada en la publicidad y en la promoción de ventas. Para ello se destinarán, como mínimo, anualmente entre 900-1000 euros.

CAPÍTULO 7:

PLAN

FINANCIERO

7. PLAN FINANCIERO

Se trata de un apartado imprescindible para cualquier Plan de Empresa, donde se recogerá la información económico-financiera relacionada con el proyecto, de modo que se pueda determinar su viabilidad económica y decidir si el proyecto es viable o no.

Este capítulo nos permitirá comprobar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo. Para ello, realizaremos balances previsionales y un análisis tanto de la cuenta de resultados como de diferentes ratios (VAN;TIR), un estudio sobre la recuperación de la inversión.

7.1. Análisis de la cuenta de resultados

En el presente apartado vamos a analizar los ingresos, procedentes de las ventas/prestaciones de servicios, y los gastos que tendrá nuestra residencia durante los primeros 3 años de actividad en el escenario más probable.

Además, en el presente proyecto, se analizarán también dos escenarios más de los ingresos:

→ **Escenario optimista (Anexo 10):** consideraremos que la residencia ha tenido un gran éxito en el primer año, atrayendo a más clientes que en el caso del escenario más probable o realista. Se supondrá un 90% de ocupación anual en el primer año (N), un 95% en el segundo (N+1) y el 96,67% en el tercero (N+2). A parte de los ingresos por ventas, también se incrementarán el resto de ingresos, ya que dependen del nivel mensual de ocupación.

→ **Escenario pesimista (Anexo 10):** consideraremos que los servicios prestados han tenido menos éxito que en el escenario más probable, siendo inferiores tanto los ingresos por ventas como el resto de ingresos en los tres

años. Partiremos de un 60% de ocupación anual el primer año, un 65% el segundo y un 75% el tercero. A partir de estos porcentajes y de los porcentajes de corta estancia se irán calculando el resto de ingresos de explotación.

En los tres escenarios a analizar, tendremos en cuenta, no sólo la ocupación con contrato anual, sino también las estancias cortas, es decir, la gente que se alojará por un periodo inferior al año en caso de tener habitaciones disponibles (días, semanas, meses). Lo habitual es que dichas habitaciones se ocupen mensualmente.

Ingresos previstos

Vamos a exponer las previsiones de ventas/ingresos que estimamos va a tener nuestra empresa durante los tres primeros años de actividad dentro del escenario más probable. Los ingresos que tengamos en cuenta, serán los mismos para los tres escenarios.

Hemos considerado como fecha de inicio de la actividad el 1-09-2013, dado que nuestra opción de contrato es anual (12 meses), y lo lógico es que englobe todo el curso, es decir, que vaya desde el 1-09-2013 al 31-08-2014.

Para el curso 2013-2014 hemos considerado una ocupación del 80%, es decir, el 80% de nuestras habitaciones se encontrarán ocupadas durante todo el primer año de actividad de nuestra empresa, pudiendo ser ocupadas las doce habitaciones restantes por días, semanas o meses. Lo habitual sería que se ocupasen bien por trimestres/cuatrimestres o bien en las épocas de exámenes que son los meses de septiembre, enero y junio.

Hemos considerado que el primer cuatrimestre, al ser nuevos en el mercado y no lo suficientemente conocidos, únicamente tendremos ocupadas el 80% de las habitaciones comentadas anteriormente. Sin embargo, en el segundo, al llevar unos meses en funcionamiento, hemos considerado una

mayor ocupación. Del 20% restante, un 10% se alojara durante la segunda parte del curso, es decir, de enero a junio y un 5% más en el mes de junio (15%). La ocupación más elevada del primer ejercicio la encontramos en este mes de junio entre estancias cortas y ocupación anual, con el 95% de las habitaciones llenas.

Estos porcentajes variarán en función del escenario y del año en el que nos encontremos dentro de los tres a estudiar (N, N+1 y N+2).

A continuación disponemos de una tabla con la previsión de ingresos para el año N en el escenario más probable o realista:

Tabla 14. Previsión de ingresos para el ejercicio N en el escenario más probable:

	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AG.	TOTAL
VENTAS	13.312,00	13.312,00	13.312,00	13.312,00	13.312,00	13.312,00	13.312,00	13.312,00	13.312,00	13.312,00	13.312,00	13.312,00	159.744,00
SERV.LIMPIEZA	1.152,00	1.152,00	1.152,00	1.152,00	1.152,00	1.152,00	1.152,00	1.152,00	1.152,00	1.152,00	1.152,00	1.152,00	13.824,00
PACKS	1.550,40												1.550,40
ALQ.TV	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
LAVANDERIA	460,80	460,80	460,80	460,80	518,40	518,40	518,40	518,40	518,40	547,20	460,80	460,80	5.904,00
EST. CORTAS					3.936,00	3.936,00	3.936,00	3.936,00	3.936,00	5.904,00			25.584,00
TOTAL	17.075,20	15.524,80	15.524,80	15.524,80	19.518,40	19.518,40	19.518,40	19.518,40	19.518,40	21.515,20	15.524,80	15.524,80	213.806,40

Fuente: elaboración propia, 2013.

Como se ha comentado anteriormente, se ha considerado una ocupación anual del 80% como ingreso por ventas. Los demás ingresos han sido los siguientes:

- Servicio de limpieza: este puede solicitarse únicamente por los residentes con contrato anual. Se ha supuesto en todos los años y escenarios analizados, que lo van a contratar un 80% de los que están alojados todo el año. Cabe recordar que dicho servicio supone 30 euros al mes por persona.

- Packs: con esto nos referimos a la opción que da nuestra residencia de comprar toallas, sábanas y utensilios de cocina. Éstos pueden comprarse tanto de forma individual como por packs. Hemos considerado que los packs, al resultar más económicos, han sido los escogidos por nuestros residentes, concretamente por el 85% de los que tienen contrato anual, en los tres años y los tres escenarios estudiados. Estos packs se adquirirán en el mes de septiembre.
- Alquiler televisión: los estudiantes de hoy en día están acostumbrados, la mayoría, a tener tele en su habitación. Disponemos de 40 televisores, y todos ellos los tendremos alquilados (excepto cuando se de el caso de que haya menos residentes que televisores, alquilando cada residente un televisor).
- Lavandería: disponemos del uso de lavadora (2€) y el uso de secadora (1€). Hemos supuesto que este servicio será utilizado una vez a la semana (cuatro al mes) por el 80% de las personas alojadas cada mes (ocupación anual + estancia corta). Por ejemplo, en el mes de enero hay una ocupación del 90% entre estancia corta y anual, es decir, 54 personas, entonces lo calcularíamos de la siguiente manera: $54 \cdot 0,8 \cdot 3 \cdot 4$. Estos cálculos serán los mismos en los tres escenarios, es decir, se ha considerado su utilización por el 80% de las personas alojadas cada mes, cuatro veces al mes.
- Estancias cortas: durante los primeros meses no hemos tenido a nadie alojado en este tipo de estancia, sin embargo, desde enero a junio al ser más conocidos, hemos considerado una ocupación del 10% (de enero a mayo) y del 15% en junio, al ser época de exámenes. Con esto podemos decir que durante 5 meses hemos tenido la residencia con un 90% de ocupación y en el caso de junio, con un 95%.

A continuación disponemos de las tablas correspondientes a los años N+1 y N+2 en cuanto a ingresos previsionales en el escenario más probable:

Tabla 15. Ingresos previsionales en el escenario más probable para N+1:

	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AG.	TOTAL
VENTAS	14.144,00	14.144,00	14.144,00	14.144,00	14.144,00	14.144,00	14.144,00	14.144,00	14.144,00	14.144,00	14.144,00	14.144,00	169.728,00
SERV.LIMPIEZA	1.224,00	1.224,00	1.224,00	1.224,00	1.224,00	1.224,00	1.224,00	1.224,00	1.224,00	1.224,00	1.224,00	1.224,00	14.688,00
PACKS	1.647,30												1.647,30
ALQ.TV	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
LAVANDERIA	518,40	547,20	547,20	489,60	547,20	547,20	547,20	489,60	547,20	547,20	489,60	489,60	6.307,20
EST. CORTAS	1.968,00	3.936,00	3.936,00		3.936,00	3.936,00	3.936,00		3.936,00	3.936,00			29.520,00
TOTAL	20.101,70	20.451,20	20.451,20	16.457,60	20.451,20	20.451,20	20.451,20	16.457,60	20.451,20	20.451,20	16.457,60	16.457,60	229.090,50

Fuente: elaboración propia, 2013.

La ocupación anual de este año será del 85%, gracias al dinero invertido en marketing, que ha incrementado su cartera de clientes, y también a la satisfacción de nuestros clientes, quienes nos han recomendado.

Los demás ingresos se han calculado de la misma manera que en la tabla anterior, en función de los residentes que tenemos alojados cada mes en total, con excepción del servicio de limpieza que será contratado por el 80% de los residentes con contrato anual, y los packs por el 85% con dicho contrato. Los televisores estarán todos alquilados.

Las estancias cortas también se verán incrementadas. Del 15% de habitaciones libres, se ha previsto una ocupación del 10% en todos los meses, excepto en los meses de verano por no haber clase, y en los meses de diciembre y abril por haber un periodo vacacional considerable. En el mes de septiembre habrá solo un 5%, debido a que mucha gente comienza a mediados/finales de este mes.

Tabla 16. Ingresos previsionales en el escenario más probable para N+2:

	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AG.	TOTAL
VENTAS	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	179.712,00
SERV.LIMPIEZA	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	20.736,00
PACKS	1.744,20												1.744,20
ALQ.TV	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
LAVANDERIA	547,20	576,00	576,00	518,40	576,00	576,00	576,00	518,40	576,00	576,00	518,40	518,40	6.652,80
EST. CORTAS	1.968,00	3.936,00	3.936,00		3.936,00	3.936,00	3.936,00		3.936,00	3.936,00			29.520,00
TOTAL	21.563,40	21.816,00	21.816,00	17.822,40	21.816,00	21.816,00	21.816,00	17.822,40	21.816,00	21.816,00	17.822,40	17.822,40	245.565,00

Fuente: elaboración propia, 2013.

Este año también se han aumentado los ingresos por ventas de servicio, es decir, el número de residentes que opta por el contrato anual, alcanzando el 90%, siendo los ingresos por estancias cortas los mismos que el año anterior.

En este tercer año tendremos una ocupación total de las habitaciones durante 7 meses que serán los meses de octubre, noviembre, enero, febrero, marzo, mayo y junio. En septiembre la ocupación será del 95% en total.

Como se puede observar en las tres gráficas, los meses de menor ocupación han sido los de verano, navidad y pascua. Durante los siguientes años se pretenderá atraer gente realizando actividades o proponiendo excursiones durante esos periodos para motivar a los que duden acudir a nosotros con contrato anual.

Gastos previstos

En este apartado se van a mostrar los gastos más importantes en los que va a incurrir nuestra residencia durante el desarrollo de su primer año de actividad en el escenario más probable. Estos son:

Tabla 17. Previsión de gastos para N en el escenario más probable desglosados por meses

	SEP.	OCT.	NOV.	DIC	ENERO	FEBR.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	TOTAL
SALARIO	8.145,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00	8.145,00	97.740,00
COTIZ SS	2.565,68	2.565,68	2.565,68	2.565,68	2.565,68	2.565,68	2.565,68	2.565,68	2.565,68	2.565,68	2.565,68	2.565,68	30.788,16
SEGURO	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
MARKETI.	775,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	1.930,00
ALQ.	2.805,00	2.805,00	2.805,00	2.805,00	2.805,00	2.805,00	2.805,00	2.805,00	2.805,00	2.805,00	2.805,00	2.805,00	33.660,00
SUMINIST	2.320,00	2.320,00	2.320,00	2.320,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	2.680,00	2.320,00	2.320,00	29.400,00
AMORT.	41,53	41,53	41,53	41,53	41,53	41,53	41,53	41,53	41,53	41,53	41,53	41,53	498,33
TOTAL	17.152,21	16.482,21	16.482,21	16.482,21	16.722,21	16.722,21	16.722,21	16.722,21	16.722,21	16.842,21	16.482,21	16.482,21	200.016,49

Fuente: elaboración propia, 2013.

Antes de desglosar cada uno de los gastos presentamos la evolución de los gastos previstos para los años N, N+1 y N+2:

Tabla 18. Evolución de la previsión de gastos para N, N+1 y N+2 en el escenario más probable

	N	N+1	N+2
SALARIOS	97.740,00	97.740,00	97.740,00
COTIZ.SEG.SOCIAL	30.788,16	30.788,16	30.788,16
SEGURO	6.000,00	6.000,00	6.000,00
MARKETING	1.930,00	2.185,50	2.222,78
ALQUILER	33.660,00	33.660,00	33.660,00
SUMINISTRO	29.400,00	31.224,00	32.808,00
AMORTIZACION	498,33	498,33	498,33
TOTAL	200.016,49	202.095,99	203.717,27

Fuente: elaboración propia, 2013.

Como podemos observar en la tabla, se estima que los gastos que deberá soportar la sociedad durante el primer año de actividad ascenderán a 200.016,49 euros en el escenario más probable.

Entre los gastos más relevantes podemos destacar las partidas destinadas a los sueldos y salarios de los trabajadores y a la Seguridad Social a cargo de la empresa, el alquiler y los suministros.

También hemos realizado una previsión de gastos para los ejercicios N+1 y N+2 donde estimamos que las partidas de gasto que se incrementarán son los suministros y la cantidad destinada al marketing.

→ Gastos de personal

Tabla 19. Gasto mensual de personal

Gasto mensual personal	Salario bruto	% Coste (31,5%)	% retenc (16,35%)	Salario neto
Gerente	2.513,45	535,50	277,95	1.700,00
Jefe operativo	1.034,95	220,50	114,45	700,00
Jefe mantenimiento	1.057,13	225,23	116,90	715,00
Recepcionistas	2.868,29	611,10	317,19	1.940,00
Seguridad	1.463,72	311,85	161,87	990,00
Empl.limpieza	3.104,85	661,50	343,35	2.100,00
		2.565,68	TOTAL	8.145

Fuente: elaboración propia, 2013.

La retribución que aparece en esta tabla será tanto para el primer año como para los dos siguientes. También vamos a considerar que la Seguridad Social a cargo de la empresa va a representar el mismo porcentaje en dichos ejercicios, es decir, un 31,5% (porcentaje aproximado sobre salario bruto). En cuanto al porcentaje de retención hace referencia a la suma de la Seguridad Social a cargo del trabajador y el 10% del IRPF, siendo un porcentaje total de 16,35%.

Si en algún momento la empresa considera necesaria la contratación de más trabajadores o innecesario a algún empleado, se procedería a los correspondientes ajustes.

→ **Gastos publicidad y marketing**

En este apartado tenemos que distinguir diferentes gastos destinados a promocionarnos:

1. **Gastos anuales** cuyo pago se realizará en el mes de iniciación del curso, es decir, en septiembre:

- Tarjetas de visitas: 20€/año.
- Material corporativo: 150€/año.
- Gastos varios de ventas relacionadas con la valoración del plan de marketing: 500€/año.
- Total: 670€/año a pagar en el mes de septiembre, sin contar con la mensualidad correspondiente a ese mes (105€).

2. **Gastos mensuales:**

- Impresión de folletos y carteles: 30€/mes.
- Mantenimiento y mejora de la página Web: 15€/mes.
- Relaciones públicas. Una persona que trabaja dos horas por semana a 10 euros la hora y tres semanas al mes, es decir: 60€/mes.
- Total: 105€/mes.

El importe anual total de los gastos en publicidad (impresión en folletos y carteles, página Web, tarjetas y material) se incrementará un 5% en el año N+1 sobre el año N, y lo mismo en el año N+2 con respecto al año N+1. Aumentaremos a dos personas las relaciones públicas en los dos años consecutivos, es decir, habrán 2 tanto en el año N+1 como en el año N+2. Los gastos varios por ventas serán solo el primer año.

→ **Gastos varios**

En este apartado englobamos diferentes gastos como son el seguro escogido y los suministros (luz, agua, Internet, etc.):

- **Seguro:** se ha contratado un seguro en la compañía Mapfre con el fin de cubrir cualquier percance que pueda suceder. El precio ha sido comparado con el de otras compañías de seguros, y finalmente nos lo han dejado por 500€/mes.
- **Suministros:** una parte de estos gastos será fija, por las zonas comunes y otra variable en función del porcentaje de ocupación que tengamos.

Parte fija: 400€/mes (aumento del 3% anual).

Parte variable: 40€/habitación ocupada. Esta variará según la ocupación.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias (también denominada Cuenta de Resultados) es el documento que recoge el resultado contable del ejercicio, separando los ingresos y gastos imputables al mismo que se clasifican por naturaleza; en particular, los derivados de las variaciones de valor originadas por la regla del valor razonable, de conformidad con lo dispuesto en el Código de Comercio y en el presente Plan General de Contabilidad. (Según Plan General de Contabilidad, aprobado por Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad, BOE 20 de noviembre de 2007).

Al realizar desde una perspectiva global la cuenta de resultados de estos tres años en el escenario más probable, hemos observado que tanto las ventas como otros ingresos de explotación han ido aumentando año tras año.

En los tres años hemos obtenido un resultado de explotación positivo, es decir, nuestras ventas cubren nuestros gastos de explotación y nos sobra beneficio.

En cuanto a la estructura de costes fijos, hay que destacar que los gastos de personal representan un porcentaje elevado, alcanzando el 80,46% respecto de las ventas en el primer año. También hay que decir que, dicho porcentaje en el tercer año se ve reducido en casi un 10%, ya que las ventas incrementan y los gastos en sueldos y salarios y en Seguridad Social a cargo de la empresa al ser fijos mantienen su importe. Por otro lado, tenemos el coste del arrendamiento cuyo porcentaje sobre las ventas se ve muy ligeramente reducido, un 2% aproximadamente desde el año N al N+2, representando un porcentaje considerable de casi el 20%.

Por último, es importante destacar que el resultado del ejercicio casi se duplica al pasar del primer al segundo año, pasando de 9.652,94 euros a 18.896,16 euros, y en el tercer año sigue aumentando hasta alcanzar 29.293,41 euros. Esto se debe sobretodo al incremento de las ventas. Éstas, son considerables y tienen una evolución positiva respecto al primer año debido, sobretodo, a que la empresa se ha dado a conocer.

A parte de los ingresos por ventas, también han incrementado aquellos ingresos que dependen del nivel de ocupación de nuestra residencia, ya que cada año el número de alojados ha sido mayor.

A continuación se muestra en una tabla, de forma numérica, dicha perspectiva global de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional en el escenario más probable durante los años N, N+1 y N+2:

Tabla 20. Cuenta de resultados previsional para tres años

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO N	%	AÑO N+1	%	AÑO N+2	%
OPERACIONES CONTINUADAS						
Importe Neto Cifra Negocios	159.744,00	100,00	169.728,00	100,00	179.712,00	100,00
Ventas prestación servicio brutas	159.744,00	100,00	169.728,00	100,00	179.712,00	100,00
Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos explotación	54.062,40	33,84	59.362,50	34,98	65.853,00	36,64
Gastos de personal	128.528,16	80,46	128.528,16	75,73	128.528,16	71,52
Sueldos y salarios	97.740,00	61,19	97.740,00	57,59	97.740,00	54,39
Carga SS	30.788,16	19,27	30.788,16	18,14	30.788,16	17,13
Gastos marketing	1.930,00	1,21	2.185,50	1,29	2.222,78	1,24
Publicidad	710,00	0,44	745,50	0,44	782,78	0,44
Relaciones publicas	720,00	0,45	1.440,00	0,85	1.440,00	0,80
Varios ventas	500,00	0,31	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos generales	69.060,00	43,23	70.884,00	41,76	72.468,00	40,32
Seguros	6.000,00	3,76	6.000,00	3,54	6.000,00	3,34
Suministros	29.400,00	18,40	31.224,00	18,40	32.808,00	18,26
Arrendamiento	33.660,00	21,07	33.660,00	19,83	33.660,00	18,73
Otros gastos explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortiz.Inmovilizado	498,33	0,31	498,33	0,29	498,33	0,28
Imp.sub.Inmov.no financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Det. y rdo. enaj inmov	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	13.789,91	8,63	26.994,51	15,90	41.847,74	23,29
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación del valor razonable en IIFF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diferencias de cambio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Det y rdo. enjenaciones de IIFF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO FINANCIERO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	13.789,91	8,63	26.994,51	15,90	41.847,74	23,29
Impuesto sobre beneficio (30%)	4.136,97	2,59	8.098,35	4,77	12.554,32	6,99
RDO.EJERC.PROCEDENTE OP.CONT	9.652,94	6,04	18.896,16	11,13	29.293,41	16,30
OERAC. INTERRUMPIDAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rdo. Ejerc.op. Interrumpidas neto imp.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	9.652,94	6,04	18.896,16	11,13	29.293,41	16,30

Fuente: elaboración propia, 2013.

7.2 Análisis del Balance de Situación previsional

En este apartado presentaremos la inversión y la financiación necesarias para poner en marcha nuestro negocio y para prestar los servicios de manera eficaz y eficiente.

Las **inversiones** que se deberán realizar son las siguientes (todo según el PGC-2007):

→ EN ACTIVO NO CORRIENTE:

Esta partida comprende los activos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa, incluidas las inversiones financieras cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera habrá de producirse en un plazo superior a un año.

Inmovilizado intangible: Son los activos no monetarios sin apariencia física susceptibles de valoración económica.

Aplicaciones informáticas: se trata del importe satisfecho por la propiedad o por el derecho al uso de programas informáticos. Pueden ser tanto adquiridos a terceros como elaborados por la propia empresa.

Como se ha comentado en puntos anteriores, la residencia contará con un software especial para la gestión de hoteles para una asignación rápida de habitaciones al futuro residente. Se trata de *AM Hotel*, un programa informático capaz de realizar la gestión de empleados y puestos de trabajo, control de reservas y recepción, control de habitación, facturación por cliente, habitación, o grupos, etc. El precio es de **1.495 euros** (IVA incluido) e incluye, además del software, terminal compacto, ratón y teclado, impresora de tiques y cajón portamonedas.

Patentes, licencias y marcas: se procederá a la solicitud de registro de marca comunitaria, cuya tasa mínima oficial es de 900 euros, a la que hay que añadirle el importe de los honorarios profesionales del representante legal que asesorará, siendo de 450-500 euros, aproximadamente. A esta partida se destinarán **1.500 euros** en total. Esta es renovable a los diez años.

Como se ha comentado en apartados anteriores, el edificio o inmueble (completamente acondicionado) va a ser alquilado y por ello, no debemos hacer referencia en el activo no corriente de nuestra empresa, ya que en nuestra contabilidad no existe, no es nuestro.

→ EN ACTIVO CORRIENTE:

Esta partida comprende los activos que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación, el cual con carácter general no excederá el año, más cualquier otro activo diferente de los anteriores cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que se produzca en el corto plazo, más los activos financieros clasificados como mantenidos para negociar, más el efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

Efectivo y otros activos líquidos equivalentes

Tesorería: está compuesta por la disponibilidad de medios líquidos en caja (denominado caja) o saldos en cuentas corrientes a la vista y de ahorro de disponibilidad inmediata en Bancos e Instituciones de Crédito (denominado bancos).

Antes de obtener ingresos por la prestación de nuestros servicios, transcurrirá un tiempo en el que se deberán hacer frente a pagos tales como alquileres, suministros, retribución del personal, etc...por lo tanto, es necesario realizar una inversión en corriente, que será financiada con recursos financieros derivados, no de la explotación ordinaria de la empresa, sino de fuentes de financiación a largo, ya sea financiación propia o ajena.

Para saber el importe necesario de la cifra de tesorería se deberán tener en cuenta las inversiones a realizar por la empresa, así como los gastos derivados del alquiler del local, gastos por suministros, publicidad, etc. (calculados anteriormente).

A continuación se recogen, en una tabla-resumen, las inversiones en activo no corriente mencionadas anteriormente. Las cantidades aparecen sin IVA para una mejor visualización de su valor real en el balance.

Tabla 21. Inversiones realizadas en Confi&Casa sin IVA

ACTIVO	IMPORTE EN EUROS (€)
ACTIVO NO CORRIENTE	2.995
I. Inmovilizado intangible	2.995
Patentes y marcas	1.500
Aplicaciones informáticas (software)	1.495

Fuente: elaboración propia, 2013.

A parte de la inversión, es necesario saber la financiación con la que haremos frente a las inversiones, es decir, de dónde obtendremos el capital suficiente para financiar el proyecto.

Lo que valoraremos serán los recursos propios, es decir, el capital que vamos a aportar los socios ya que no será necesario recurrir a la financiación.

Recursos propios

Como se ha indicado anteriormente, nuestra empresa será una Sociedad Anónima, cuyo capital mínimo debe ser de 60.101,21 euros.

Los socios que hemos decidido participar en el capital social de forma equitativa somos cuatro, con un porcentaje del 25% respectivamente,

aportando cada uno 31.250 euros. El capital social de la empresa será de 125.000 euros.

Las aportaciones que van a realizarse antes de comenzar con el desarrollo de la actividad van a ser dinerarias. Hemos considerado realizar una aportación superior al capital mínimo exigido porque nuestra empresa es un proyecto con visión de futuro en la que estaremos involucrados los cuatro socios, y para la que se necesita una inversión considerable.

A continuación pasamos a realizar el análisis del balance de situación previsional a tres años.

El balance de situación es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado.

En la siguiente tabla, a partir de algunos datos mostrados con anterioridad, se ha realizado el balance de situación previsional de la residencia para los tres primeros años dentro del escenario más probable.

Tabla 22. Análisis del Balance de situación previsional para tres años

ACTIVO	N	N+1	N+2
ACTIVO NO CORRIENTE	2.496,67	1.998,34	1.500,00
Inmovilizado	2.995,00	2.995,00	2.995,00
Amortiz	498,33	996,66	1.495,00
EXISTENCIAS	0,00	0,00	0,00
REALIZABLE	0,00	0,00	0,00
EFFECTIVO	131.657,94	150.554,10	181.845,86
TOTAL	134.154,61	152.552,44	183.345,86
PN Y PASIVO	N	N+1	N+2
PN	134.154,61	152.552,44	183.345,86
Capital	125000	125000	125000
Reservas		9154,61	27552,44
Resultado ejercicio	9154,61	18397,83	30793,42
PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
PASIVO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
TOTAL	134.154,61	152.552,44	183.345,86

Fuente: elaboración propia, 2013.

De un primer análisis del Balance de Situación vemos que el Total Activo/Total Pasivo aumenta con el paso de años, y esto se debe a los resultados positivos que se van obteniendo año tras año, siendo cada vez mayores e incrementando la tesorería y el Patrimonio Neto.

Por otra parte, el valor del Activo No Corriente ha disminuido por la amortización del inmovilizado y por no haber invertido en inmovilizado nuevo.

Podemos ver que en el Activo, la tesorería (activo corriente) representa casi el 100% del Total del Activo, un 98,12% en el primer año. Este porcentaje, a medida que pasamos de un año a otro, se va incrementando debido a la disminución del Activo No Corriente y al aumento del efectivo, alcanzando en el tercer año el 99,18% del Activo Total. Estos datos nos dice que nuestra liquidez es muy elevada, se realiza prácticamente todo al contado, por ello nuestro efectivo presenta estas elevadas cantidades.

Si pasamos a hablar del Patrimonio Neto y Pasivo, podemos observar que no tenemos deudas ni a largo ni a corto plazo, si no que los datos se componen

del capital aportado por los socios, de los resultados del ejercicio y de lo que dotamos las reservas, representando estas tres partidas el 100%.

A continuación realizaremos un análisis de ratios en el que se detallará más todavía dicho balance.

7.3. Análisis de ratios.

Como aprendimos en la asignatura de Contabilidad General y Analítica, un ratio es “el cociente entre magnitudes que tiene cierta relación y por ese motivo se comparan, y cuyo valor se considera más significativo que el de cada una de ellas por separado, o aporta información complementaria al de las anteriores.”

El empleo de los ratios ayuda a diagnosticar, evaluar la gestión y contribuir y potenciar la toma de decisiones y el proceso de planificación.

Fondo de Maniobra

El Fondo de Maniobra puede definirse como aquella parte del activo corriente que es financiada por el pasivo no corriente, es decir, con recursos a largo plazo (liquidez general). Coloquialmente podemos definirla como aquella parte del activo corriente que es financiada por el pasivo no corriente, es decir, con recursos a largo plazo (liquidez general). Se puede calcular mediante dos procedimientos:

1. Activo Corriente – Pasivo Corriente.
2. Patrimonio Neto + Pasivo no Corriente – Activo no Corriente.

Un Fondo de Maniobra positivo es una garantía financiera de estabilidad porque supone que el activo corriente es más que suficiente para hacer frente a las deudas a corto plazo de la entidad. Es decir, que la empresa una vez

liquidadas todas sus obligaciones de pago en el corto plazo dispone de un remante.

En nuestro caso, el Fondo de Maniobra (FM) estimado para los tres primeros años de actividad es el siguiente:

Tabla 23. Cálculo del Fondo de Maniobra para los tres primeros años en el escenario más probable

	N	N+1	N+2
ACTIVO CORRIENTE	131.657,94	150.554,10	181.845,86
PASIVO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
FONDO MANIOBRA	131.657,94	150.554,10	181.845,86

Fuente: elaboración propia, 2013.

Se ha escogido la primera opción para el cálculo del Fondo de Maniobra. Observando el resultado del cálculo se puede apreciar que para los tres primeros años obtenemos un Fondo de Maniobra positivo y elevado representado por el total del Activo Corriente, dado que no tenemos ningún tipo de deuda a corto plazo.

En los tres ejercicios ocurre lo mismo, siendo el Fondo de Maniobra cada vez mayor. Esto se debe al incremento del resultado del ejercicio y a la dotación a reservas. Las operaciones que realizamos son todas al contado y por ello no tenemos ninguna obligación a la que hacer frente.

Cabe mencionar que el Fondo de Maniobra es superior al Pasivo Corriente dado que este es nulo, y podría suponerse una situación de ociosidad. Sin embargo en nuestro caso esto ocurre por que todo se cobra y paga en el momento.

Ratios de liquidez

Con los ratios de liquidez podremos diagnosticar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. A continuación, representaremos en una tabla los diferentes ratios de liquidez:

Tabla 24. Ratios de liquidez

	N	N+1	N+2
Liquidez general = AC/PC	--	--	--
Tesorería = (R+Ef)/PC	--	--	--
Disponibilidad = Ef/PC	--	--	--
FM s/activo = FM/Activo	0,98	0,99	0,99
FM s/deudas a c/p = FM/PC	--	--	--

Fuente: elaboración propia, 2013.

Los datos que nos proporciona esta tabla no son significativos, ya que al no tener deudas a corto plazo estos ratios no tienen valor, a excepción del FM s/Activo que es prácticamente del 100% en los tres años.

Estos datos se obtienen porque todas mis operaciones son al contado, es decir, no tengo deudas con proveedores ni me deben los clientes, tengo ventas considerables y un margen grande.

Ratios de endeudamiento

Los ratios de endeudamiento informan sobre la cantidad y la calidad de la deuda, y si el beneficio obtenido en la cuenta de resultados es suficiente para soportar la carga financiera de la empresa.

Tabla 25. Ratios de endeudamiento

	N	N+1	N+2
Ratio endeudamiento = P/(PN+P)	--	--	--
Calidad de la deuda = PC/P	--	--	--

Fuente: elaboración propia, 2013.

En este caso tampoco podemos hablar de ningún dato significativo, ya que en la interpretación de estos ratios se tienen en cuenta, sobretodo, las deudas a corto y largo plazo, algo que no existe en nuestro caso.

Al no tener deudas con terceros, se tiene capacidad para financiarse con recursos propios, es decir, se gana autonomía financiera.

La calidad de la deuda, que determina la proporción que representa la deuda a corto plazo (pasivo corriente) sobre el total de deuda (pasivo corriente más pasivo no corriente), será buena cuando el ratio sea próximo a cero. En este caso es cero, dado que directamente no existe deuda.

En caso de existir deuda, siempre interesará más tener la mayor parte posible de deuda a largo plazo antes que a corto plazo.

Por último, hay que mencionar que no existen tampoco gastos financieros, y por ello no se han calculado los ratios correspondientes, como puede ser el ratio de gastos financieros sobre ventas.

Ratios de rentabilidad

→ Rentabilidad económica

La Rentabilidad Económica de una empresa mide la capacidad de la misma para generar renta a partir de los activos o de los capitales invertidos dentro de la empresa. Se considera independientemente al margen de la estructura financiera o composición del pasivo.

Relaciona los resultados generados (BAII) con el que se ha precisado (activo y recursos propios) para desarrollar la actividad empresarial. Es un ratio que nos indicará la eficiencia económica de la entidad y se calcula del siguiente modo: $BAII/Activo$.

En la siguiente tabla lo tenemos más desglosado:

Tabla 26. Rentabilidad económica para los tres primeros ejercicios en el escenario más probable

	N	N+1	N+2
Rentab. Económica = rotación x margen	10%	18%	23%
Rotación del activo = ventas/ activo total	119%	111%	98%
Margen de ventas = BAll/ventas	9%	16%	23%

Fuente: elaboración propia, 2013.

La rentabilidad económica se incrementa a lo largo de estos tres periodos estudiados. Sin embargo, se puede observar que la rotación del activo va disminuyendo pasando del 119% en el primer año al 98% en el tercero. Esto se debe a que nuestro activo esta formado, sobretodo, por el importe correspondiente a la tesorería, que se compone del resultado del ejercicio provocado por las ventas y por la dotación a reservas. Por lo tanto, cuando se incrementan las ventas, se produce un mayor incremento del activo.

En cuanto al margen de ventas, observamos que incrementa pasando del 9% en el año N, al 16% en el N+1 y por último, al 23% en el año N+2. Este incremento nos indica que el porcentaje de ventas en el resultado es cada vez mayor.

Rentabilidad financiera

La Rentabilidad Financiera mide el beneficio neto generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. El ratio se calcula por medio del resultado (beneficio neto) entre el patrimonio neto de la sociedad. Para que nos sea más fácil de analizar lo podemos desglosar como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 27. Rentabilidad financiera para los tres primeros ejercicios en el escenario más probable

	N	N+1	N+2
Rentab. Financiera = rot x marg x apal x efiscal	7%	12%	16%
Rotación del activo = ventas/ activo total	119%	111%	98%
Margen de ventas = BAI/ventas	9%	16%	23%
Apalancamiento financiero	100 %	100%	100%
Activo/ recursos propios	100%	100%	100%
BAI/BAII	100%	100%	100%
Efecto fiscal = Resultado / BAI	70%	70%	70 %

Fuente: elaboración propia, 2013.

Como se observa en la tabla, la rentabilidad financiera presenta datos positivos en los tres años analizados, además de ser crecientes al pasar de un año a otro.

El apalancamiento financiero nos indica si la deuda es beneficiosa o no para la empresa, esto es, si endeudarnos más conlleva un aumento en nuestra rentabilidad o no. Esto se sabe si el ratio es superior o inferior a uno.

En nuestro caso dicho ratio es igual a uno, y a partir de ahí es cuando podríamos decir que interesaría o podría interesar endeudarse. Sin embargo, para tomar este tipo de decisiones se requieren muchos más análisis.

El efecto fiscal mide la repercusión que tiene el Impuesto de Sociedades sobre el beneficio en la rentabilidad financiera. Puesto que en los tres ejercicios obtenemos beneficios, tenemos que pagar el Impuesto de Sociedades pertinente. En los tres ejercicios se ha considerado un tipo impositivo del 30%, es decir, el efecto fiscal asciende al 0,70.

7.4. Recuperación de la inversión (VAN;TIR)

En este apartado se calcularán los valores del VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno), indicadores de la rentabilidad a largo plazo del proyecto.

El VAN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. Se trata de descontar al momento actual (es decir actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. Si el presente proyecto presenta un VAN positivo querrá decir que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida y, por lo tanto, el proyecto se considerará rentable.

La TIR es el tipo de actualización o descuento que hace 0 el VAN. Es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto, si el TIR es alto estamos ante un proyecto empresarial rentable que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado.

En primer lugar, se definirán los parámetros de la inversión:

PAGO DE LA INVERSIÓN (k): se corresponde con el desembolso inicial efectuado por la empresa. Es el pago efectuado por la adquisición del inmovilizado material e inmaterial por parte de la empresa.

VIDA ECONÓMICA (n): se considera como el período durante el cual van a estar produciendo en la empresa movimientos de fondos como consecuencia de la realización del proyecto de la inversión.

FLUJOS DE CAJA: hace referencia al valor neto de lo que incrementa el valor de la empresa como consecuencia de la realización del proyecto de inversión, para su cálculo serán necesarios tanto los cobros como los pagos a los que se deberán hacer frente.

Para el cálculo de los Flujos de Caja se utilizará la siguiente expresión:

Cobros- Pagos de explotación (excepto los financieros)

→ Utilizaremos la siguiente fórmula para el cálculo del VAN:

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

D: Desembolso inicial o coste de la inversión

F_j: Flujo neto generado por la inversión en el año j.

N: Duración temporal o vida útil de la inversión

K: coste de capital

i: 3 años

Obteniendo lo siguiente:

- **D = 2.995€**
- **FC1 = 7.156,27€ ; FC2 = 26.052,43€ ; FC3 = 57.344,19€**
- **N = 3 años**
- **K = 7%**
- **i = 3 años**
- **VAN = 73.258,25€**

Lo primero que puede observarse a simple vista, es que se podría hacer frente a la inversión en un período inferior al año. Esto se debe a que nuestros

flujos de caja son muy elevados al realizar nuestras operaciones prácticamente al contado.

El pago de esta inversión podríamos realizarlo al contado, por lo tanto, los valores obtenidos no son significativos dado el bajo importe de la inversión y el volumen de nuestros beneficios.

La teoría nos dice que si obtenemos un VAN positivo la inversión producirá beneficios por encima de la rentabilidad exigida. Por tanto, el proyecto debe aceptarse.

Para el caso de la TIR, el valor obtenido es del 394%.

Los valores obtenidos en ambos casos no son significativos ya que, al tener el inmueble alquilado, la inversión que necesitamos es mínima. Además, al ser capaces de pagarlo al contado, se puede suponer que dicha inversión será rentable.

7.5 Epílogo

A lo largo de este capítulo hemos analizado todos los aspectos que atañan a factores económico-financieros, en un primer momento hemos analizado el plan de inversión y financiación donde hemos valorado lo que necesitamos para poner en marcha nuestra empresa y con qué recursos contamos.

También se ha realizado una previsión de ingresos y gastos siendo muy realistas dada la situación que atraviesa España. Estas previsiones se han realizado para un período de tres años. Esto junto con las previsiones de los Balances de Situación, nos indican que las cuentas van a estar saneadas.

Nuestros ingresos por ventas dependerán de la ocupación mensual y de los servicios opcionales que soliciten los residentes como puede ser el servicio de lavandería, servicio de limpieza, etc.

De nuestros gastos, hay que destacar el elevado porcentaje sobre ventas que suponen los salarios y la cotización a la Seguridad Social a cargo de la empresa, así como el alquiler del inmueble.

Los ratios que hemos analizado, al igual que el VAN y la TIR, nos han vuelto a confirmar la gran liquidez que tiene nuestra empresa por el cobro y pago, prácticamente, al contado. Los datos obtenidos de estos análisis no han sido significativos por este motivo y también por tener el inmueble alquilado y completamente acondicionado.

Por último, comentar que el proyecto desarrollado debería ser aceptado ya que resulta rentable.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

Las conclusiones a destacar obtenidas en cada uno de los capítulos estudiados en este proyecto para la realización de un Plan de Empresa de la residencia Confi&Casa son las siguientes:

- La coyuntura actual de nuestro país es desfavorable debido a muchos factores económicos que se encuentran en recesión, destacando las elevadas tasas de paro que existen en prácticamente todos los sectores y que afectan a un elevado número de familias que no pueden hacer frente a la situación.

A pesar de esta situación, se espera que nuestra residencia pueda hacer frente a esta recesión mediante la capacidad y la política de empresa con la que cuenta. Además, se pretende obtener ventajas competitivas y reforzar nuestra posición una vez se supere esta situación de crisis.

- Si nos centramos en la situación de las residencias, podemos afirmar que comienzan a posicionarse como un activo de inversión a nivel internacional, y que a pesar de la caída de los datos sectoriales a los que se enfrenta, se espera un avance y unas buenas expectativas de futuro, según previsiones realizadas por organizaciones de turismo. Además, al reducirse tanto el empleo y existir alta tasa de paro, hay un porcentaje muy elevado de personas que deciden retomar sus estudios. Por todo ello, nos animamos a introducirnos en dicho sector y confiar en la llegada de una situación beneficiosa.

- Nuestra competencia directa es la Residencia Visoren Gandía, que se encuentra próxima a la nuestra. Sin embargo, también debemos hacer frente a otras modalidades de alojamiento que compiten con nosotros como son los pisos de alquiler a los que acuden los estudiantes de forma habitual al resultar económicos y cómodos. Éstos últimos suelen ser pisos de estudiantes

compartidos que no ofrecen, por ejemplo, la intimidad que se puede obtener al alojarse en una habitación individual o con cocina compartida en nuestro caso.

- Del análisis DAFO se destaca la falta de experiencia, la presencia de competidores cercanos y el no tener una cartera de clientes. Por ello, debemos de ofrecer servicios de calidad a precios asequibles, un trato más personalizado y cercano, servicios que nos diferencien y nos hagan mejores que los competidores, y un clima que haga sentirse a cualquier residente “como en casa”.

Las amenazas a las que nos enfrentamos son, sobretodo, la reducción de la duración del viaje de estudio por falta de ingresos económicos y la creciente competencia entre ciudades de España para viajes destinados a estudios. Se deberá promocionar la ciudad y sus festividades, ya que las ayudas y becas es difícil que se incrementen.

- La ubicación de la residencia se encuentra muy próxima a los centros de estudios localizados en la ciudad de Gandia. Su localización esta en Carretera de Sèquia del Rei, Avenida Universitat. Se han definido los diferentes servicios que vamos a ofrecer, centrándonos en el principal, que es el alojamiento. Todos estos servicios se ofrecen a un precio asequible con alto grado de calidad y personalización.

- La forma jurídica escogida es de Sociedad Anónima, en la que participarán cuatro socios aportando un total de 125.000€ al capital social, es decir, 31.250€ cada uno con una participación equitativa del 25%.

- La plantilla con la que cuenta Confi&Casa está formada por nueve trabajadores cualificados y bien preparados para ofrecer un servicio acorde a las necesidades de nuestros futuros residentes. Estos son: un gerente, un jefe operativo, un jefe de mantenimiento, dos recepcionistas, un seguridad y tres empleados de limpieza. Todos dependerán de la gerencia, pero a su vez los

repcionistas serán dependientes del jefe operativo. Será imprescindible una buena comunicación del conjunto de los empleados.

- Los diferentes servicios, principal y complementarios, serán ofrecidos a nuestro público objetivo, que se centrará principalmente en estudiantes entre 18-35 años, sin cerrarnos puertas a ofrecerlos también a profesores.

- Nuestra promoción para darnos a conocer se llevará acabo a partir de la publicidad y la promoción de ventas. El primer año se han destinado 1.930€ para llevar a cabo el Plan de Marketing. Esta cantidad irá aumentando ligeramente al pasar de un año a otro.

- Se han definido las diferentes tarifas y los diferentes servicios, dependiendo de lo que el cliente quiere escoger. Las tarifas dependerán del tipo de estancia que se escoja en función de la ocupación de la residencia. También podrán variar dichas tarifas si se van incluyendo servicios, por ejemplo, el servicio de limpieza semanal de la habitación, el uso de la lavandería, etc.

Lo fundamental será el trato personalizado, la atención prestada a cada cliente, comodidad y ambiente familiar.

La estrategia de posicionamiento a seguir es la diferenciación y el liderazgo de precios.

- Para saber si el negocio es viable o no, se han tenido en cuenta los factores que influyen a la hora de determinar la viabilidad. Los resultados obtenidos en estos últimos análisis, como ya se ha dicho, no son significativos, pero a su vez se puede decir que la empresa que se quiere poner en marcha será rentable aportando resultados de ejercicios positivos y una gran liquidez.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Monografías

AMAT, ORIOL (2008). Análisis económico-financiero. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. [ISBN 9788496612945].

BLASCO RUIZ, Ana. (2005). *La inversión y financiación en la empresa*. Valencia: Ed.: Universidad Politécnica de Valencia. Ref.: 2006.291.

BONED, Josep Lluís; LEIVA, Lluís; TEMPRÀ, Josep; AMAT, Oriol. *Confeció de Análisis de Balances*. Barcelona: Gestión 2000, 2005, 124p. ISBN 8480889950.

CASTRILLO LARA, L. ANGEL (2009). Plan General Contable del 2007. Aplicación de las normas de valoración. Delta Publicaciones Universitarias. Madrid. [ISBN 9788492453290].

CHIAVENATO, IDALBERTO; SOLARES ALTAMIRANO, FCO. Y RODRIGUEZ TEPEZANO, J.L. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill. [ISBN 9789701061046].

DALMAU PORTA, J. I. Y HERVÁS OLIVER, J. L. (2003). *Estrategia y política de empresa, una introducción*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. Referencia 2003.4271.

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. [ISBN 9788497057509].

GUADALAJARA OLMEDA, Natividad.; BARTUAL SANFELIU, Inmaculada; Jhonson, Scholes y Whittington en *Fundamentos de estrategia* (2010). [ISBN: 9788483226452].

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Fundamentos de estrategia. Editorial: Pearson, 2010. ISBN: 9788483226452.

MARÍ VIDAL, S., MATEOS RONCO, A., POLO GARRIDO, F., SEGUÍ MAS, E. (2003). Análisis económico-financiero: supuestos prácticos. UPV. Valencia. [ISBN 849705508X].

PUCHOL, LUIS (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 5ª Edición. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. [ISBN 9788479788315].

RIBES GINER, Gabriela. (2009). *Apuntes Marketing en Empresas de Servicios de 5º curso de la Licenciatura de ADE de la UPV*. Valencia.

Consultas electrónicas

AYUNTAMIENTO DE GANDÍA. Factores legales (consultado en Mayo 2013)::

http://www.gandia.org/c/document_library/get_file?uuid=33010b65-fe8d-418a-8c3a-642cd92b224e&groupId=14

http://www.gandia.org/c/document_library/get_file?uuid=13db3ff2-77b0-41c2-8ae7-2319ec3e8e33&groupId=14

http://www.gandia.org/c/document_library/get_file?uuid=cbfd3c2a-3584-4040-95f4-7f15f9f553e0&groupId=14

AYUNTAMIENTO DE VALENCIA. Demografía en la ciudad de Valencia (consultado en Mayo 2013):

http://www.valencia.es/ayuntamiento/laciudad.nsf/vDocumentosTituloAux/poblacion%20contenido?opendocument&lang=1&nivel=2_1

CAMARA MADRID. Ventajas e inconvenientes de la Sociedad Anónima (consultado en Septiembre 2013):

<http://www.promocion.camaramadrid.es>

CAMARA VALENCIA. Varias consultas (consultado en Septiembre 2013):

www.camaravalencia.com

EL MUNDO. Empleo en la Comunidad Valenciana y la Safor (consultado en Mayo 2013):

<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/04/25/valencia/1366875149.html>

FENAC, Factores tecnológicos (consultado en Mayo 2013):

http://www.fenac.es/mediapool/127/1271909/data/Estudios/Informe_Las_T._de_la_I._en_la_empresa_Espanola_2012.pdf

FORO CIUDAD. Demografía Gandia (consulta en Mayo 2013):

<http://www.foro-ciudad.com/valencia/gandia/mensaje-9447494.html>

FOTOCASA. Alquiler pisos (consultado en Junio 2013):

<http://www.fotocasa.es/vivienda/gandia/garaje-privado-cullera-55130262414?opi=1&tti=3&ppi=3&pagination=1&rowgrid=4>

<http://www.fotocasa.es/vivienda/gandia/jardin-terraza-zona-comunitaria-piscina-comunitaria-de-la-universitat-12130280458?opi=1&tti=3&ppi=3&pagination=1&rowgrid=3>

FUNDESEM. Situación Residencias. (Consultado en Mayo 2013). Disponible en:

<http://www.fundesem.es/update/archive/articulos/IE%20%20Residencias%20para%20Estudiantes.pdf> → Informe especial de DBK: Residencia para estudiantes: Nota de prensa. Febrero 2012.

HERRERO, A. Plan Marketing (consultado octubre 2013):

<http://marservi.wordpress.com/>

HOSTELERÍA DIGITAL. Empleo en la hostelería. (Consulta: Abril 2013). Disponible en:

www.hosteleriadigital.es por redacción HD 7-2-2013. Boletín informativo del INE.

IDEALISTA. COM. Varias consultas (consultado Septiembre 2013):

www.idealista.com

IDEALISTA.COM. Publicado por equipo@idealista, residencias a nivel internacional, martes 13/11/2012 (consultado Junio 2013):

<http://www.idealista.com/news/archivo/2012/11/13/0540495-las-residencias-de-estudiantes-un-activo-que-ofrece-rentabilidades-de-hasta-el-15>

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS. Turismo nacional e internacional (consultado en Mayo 2013):

www.iet.tourspain.es;

<http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Frontur.%20Noviembre%202012.pdf>

INE. Cifra de negocios por sector y actividad. Indicadores de actividad del sector servicios (Consulta: Abril 2013). Disponible en:

<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?per=01&type=db&divi=IAS&idtab=7&L=0>

INE. Demografía: nota de prensa del INE (consultado en Mayo 2013):

www.ine.es/prensa

INTERECONOMIA. PIB Comunidades Autónomas (consultado en Mayo 2013):

<http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/claves/evolucion-deficit-comunidades-autonomas-2010-y-2012-20130228>

<http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/politica-economica/deficit-autonomico-se-situa-012-pib-20130416>

IKEA. Mobiliario (consultado en Octubre 2013):

www.ikea.com

IPYME. Trámites para la puesta en marcha de la sociedad (consultado en Septiembre 2013):

<http://www.ipyme.org>

IVIVE. Alquiler pisos (consultado en Junio 2013):

http://www.ivive.com/_fichas/12744603G/pisos-grao_de_gandia.php

LA CAIXA. Coyuntura Española. Informe Mensual, núm 367 - Abril 2013. (Consulta: Abril 2013). Disponible en:

<http://www.lacaixa.comunicacions.com>

LATIENDAHOME .Mobiliario (consultado octubre 2013):

www.latiendahome.com

LEVANTE-EMV. Empleo en la Comunidad Valenciana y la Safor (consultado en Mayo 2013):

<http://www.levante-emv.com/economia/2013/04/26/tasa-paro-valenciano-roza-30--destruirse-doce-empleos-hora/992837.html>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. Factores sociales en España en cuando a educación (consultado en Mayo 2013):

<http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/panorama2012.pdf?documentId=0901e72b81415d28>

MIL ANUNCIOS PUNTO COM. Alquiler pisos (consultado en Junio 2013):

<http://www.milanuncios.com/alquiler-de-pisos-en-grao-de-gandia-valencia/universidad-de-gand-a-95879106.htm>

MINUTOS 20 . PIB Comunidades Autónomas (consultado en Mayo 2013):

<http://www.20minutos.es/noticia/1788335/0/siete-comunidades/superavit/febrero-2013/>

NIUMBA. Alquiler pisos (consultado en Junio 2013):

<http://www.niumba.com/comunidad-valenciana/valencia/apartamentos/gandia/353943>

NOTICIAS JURÍDICAS. Factores legales (consultado en Mayo 2013):

http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Sector turismo, turismo internacional 2012. (Consulta: Abril 2013). Disponible en:

<http://mkt.unwto.org/es/barometer;>

PLAN GENERAL CONTABLE PUNTO COM. Libros contables (consultado en Septiembre 2013):

<http://www.plangeneralcontable.com>

RADIOGANDÍA. Demografía Gandia (consultado en Mayo 2013):

<http://www.radiogandia.net/noticias-cadena-ser/9272-ff.html>

RANKIA. La evolución del empleo y del paro para el año 2012, según la encuesta de población activa (consultado en Mayo 2013):

<http://www.rankia.com/blog/tasa-paro/1661875-evolucion-tasa-paro-2013>

REAL INSTITUTO EL CANO. Factores políticos, Macroentorno (consultado en Mayo 2013):

<http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/db4b39804ecd81bc925a9f2a39eb3cc0/Espana-en-2013-resumen.pdf?MOD=AJPERES>

RESIDENCIAS EN. Colegio mayor: Wikipedia y

<http://www.residenciasen.com/residencia-estudiantes/124-colegio-mayor.html>

RESIDENCIAS EN. Wikipedia y <http://www.residenciasen.com/residencia-estudiantes/123-residencia-estudiantes-definicion.html>

SAFOR INFORMATIU. Empleo en la Comunidad Valenciana y la Safor (consultado en Mayo 2013):

<http://www.saforinformatiu.es/el-paro-sigue-al-alza-en-gandia-y-la-safor/>

TOPTENMS. Plan de Marketing (consultado en Octubre 2013):

<http://www.toptenms.com/archivos/777/descargas/estandares2.pdf>

RESIDENCIA VISOREN GANDIA:

<http://www.vkmp.es/es/residencies/residencia-gandia/preus-gandia.php>

UNIVERSIDAD CARLOS TERCERO. Movilidad de estudiantes: www.uc3m.es

→ Informe sobre la movilidad de estudiantes. Programa erasmus. Gabinete de Estudios y Prospectiva. Consejo Social. Marzo 2013, Universidad Carlos III / Comisión Europea. Boletín informativo del INE.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Servicios y precios de la Residencia Visoren Gandia

SERVICIOS COMUNES

La Residencia cuenta con los siguientes servicios comunes que están incluidos en la TARIFA BÁSICA de los cuales pueden disfrutar todos los residentes:

- Visoren Campus cuenta con una persona con horario laboral a jornada completa que trabaja en la Residencia, realizando tareas de representante y coordinadora del funcionamiento de la Residencia. En este sentido, se ofrece una atención personalizada a los residentes y una coordinación permanente de las diferentes acciones entre alumnos, padres y empresa.
- Salas de estudio y de trabajo en grupo Cada grupo de seis viviendas tienen un espacio en común que pueden compartir los estudiantes de estas viviendas, donde se puede estudiar, realizar trabajos en grupo o simplemente pasar el rato en los sofás ubicados también en estos espacios.
- Sala de recreo situada en la planta baja del bloque Y, en la cual hay una TV de gran formato, un proyector, sofás, máquinas de vending (refrescos, cafés, snacks). En esta sala os podéis reunir para descansar del estudio o para ver un partido de fútbol o una película en grupo.
- Sala de juegos situada en la planta baja del bloque X, es un espacio de ocio que cuenta con mesas de ping-pong, futbolines, billar, dardos,...para que podáis disfrutar de un tiempo de ocio, después del estudio, con el resto de estudiantes.
- Sala de ensayo musical, situada también en la planta baja del bloque X, pensada para aquellos a los que os guste la música o queráis aprender con el resto de compañeros. Podéis traer vuestros instrumentos y ensayar en esta sala, formar parte del grupo de música de la Residencia, o formar uno de nuevo.

- Servicio de Internet por wi-fi en todo el edificio, incluidas las viviendas.
- Climatización de las zonas comunes.
- Seguros multirriesgo del edificio y de las viviendas con la responsabilidad civil de los estudiantes incluidos.
- Limpieza de las zonas comunes y mantenimiento del edificio.
- Aparcamiento de bicis para los residentes.
- Sala de lavandería con lavadoras con monedas, secadoras y planchas.
- Sistema de vigilancia de accesos y plantas bajas mediante cámaras de seguridad.

SERVICIOS OPCIONALES

Visoren Campus quiere que tu estancia en las viviendas universitarias sea lo más cómoda posible y por tanto, también te ofrece los siguientes servicios opcionales que se facturaran a parte de la tarifa básica.

- Servicio de limpieza semanal de la habitación (no incluye la cocina ni las ventanas.)
- Servicio de entrega de sábanas y toallas
- Alquiler de parking de coche
- Alquiler de televisión
- Alquiler de sofá de dos plazas

PRECIOS DEL CURSO 2013-14

TARIFA BÁSICA

Incluye alquiler, mobiliario y servicios comunes en un contrato de 12 meses.

Vivienda individual

219 €/mes

SUMINISTROS

Se paga una cuota fija mensual con regularización a fecha 31 de agosto según consumo individualizado para cada vivienda.

Plan de Empresa de una Residencia de Estudiantes en Gandia

Cuota fija agua por persona	10 €/mes
Cuota fija electricidad por persona	25 €/mes
Cuota fija climatización y ACS por persona	20 €/mes
	+IVA 21%

Fuente: Residencia Visoren Gandia.

TARIFAS SERVICIOS OPCIONALES

4 limpiezas semanales de la vivienda (excepto cocina) al mes	39 €/mes
4 entregas de sábanas y toallas al mes	34 €/mes
Limpieza semanal de la viviendas (excepto cocina)	14 €/mes
Entrega de sábanas y toallas	11 €/mes
Alquiler plaza de parking de coche	29 €/mes
Alquiler de sofá	15 €/mes
Alquiler de televisión	15 €/mes
	+IVA 10%

Todos los muebles o aparatos de alquiler se han de contratar durante el mes de septiembre y el alquiler es obligatorio por el año completo, por tanto no se pueden contratar por días o meses.




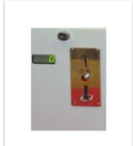
Anexo 2 Plano de la planta baja



Fuente: elaboración propia, 2013.

Anexo 3 Inmovilizados que componen el inmueble

Tabla 28. Elementos de lavandería







	<p>LAVADORA INDESIT IWC 6105 (EU).</p> <p>Características principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clase de eficiencia energética: A+ • Clase de eficacia lavado: A • Clase de eficacia de secado: C • Capacidad: 6 kg • Velocidad máxima centrifugado: 1000(R.P.M) • Dimensiones: 85 x 59,5 x 53,5 • PRECIO : 299€
	<p>CARREFOUR HOME CSL60EW12. SECADORA EVACUACIÓN</p> <p>Características principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clase de eficiencia energética: C • Capacidad: 6 kg • Dimensiones: 85 x 59,5 x 55,5 • Precio : 179€
	<p>JATA PL520. Plancha</p> <p>Características principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plancha vapor "Pump steam" • Potencia 2.200 W • Suela de acero inoxidable. Tamaño extra-grande • Bomba de vapor • Vapor continuo 40 g/min • Golpe de vapor 70 g/min • Asa tacto goma • Termostato regulable de temperatura • Polito limunoso • Precio : 49,90€
	<p>Máquina de monedas para colocar en cada una de las lavadoras y en la secadora.</p> <p>→ Precio: 95€</p>

Fuente: elaboración propia, 2013.

Tabla 29. Elementos de las habitaciones








	<p>Armario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medidas: 197 alto x 135 ancho x 52 fondo • En color roble • Cajones, estantes y barra de colgar • 3 puertas y dos cajones • Precio: 129€
	<p>Mesilla de noche TRYSIL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Color blanco y gris claro • Ancho: 45 cm, Fondo: 40 cm, Altura: 50 cm • Precio: 29,99€
	<p>Lámpara de mesa LAMPAN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Color blanco • Buena iluminación • Precio : 2,99€
	<p>Estructura cama MALM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Color blanco • Longitud: 211 cm, Ancho: 107 cm, Altura piecero: 30 cm • Precio: 99€
	<p>Colchón HAMARVIK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colchón de muelles, firme y beig oscuro • Tamaño: 90 x 200 cm • Precio: 89,99€

Plan de Empresa de una Residencia de Estudiantes en Gandía

	<p>Ropa de cama MALIN RUND</p> <ul style="list-style-type: none">• Funda nórdica• Funda almohada• Multicolor• Precio: 14,99€
	<p>Mesa y taburetes MELLTORP/MARIUS</p> <ul style="list-style-type: none">• Color blanco y azul• Tablero de melamina, material resistente a la humedad y fácil de limpiar• Para dos personas• Precio: 38,99€
	<p>Escritorio BORG SJÖ</p> <ul style="list-style-type: none">• Color blanco• El módulo de almacenaje puede montarse a la derecha o izquierda• Ancho:90 cm, Fondo: 52 cm, Altura: 75 cm• Precio: 39,99€
	<p>Silla giratoria FINGAL</p> <ul style="list-style-type: none">• Color negro• Altura regulable, fácil de ajustar.• Precio: 39,99€
	<p>Cortina MARIAM</p> <ul style="list-style-type: none">• Color morado• Longitud:300 cm, Ancho 145 cm, Peso: 2,70 kg• Precio: 19,99€
	<p>Espejo KRABB</p> <ul style="list-style-type: none">• Espejo de cuerpo entero• Se puede colocar en horizontal o vertical• Precio: 9,99€

Fuente: elaboración propia, 2013.

Tabla 30. Elementos cocina

	<p>Cocina</p> <p>Equipada con encimera de 2 fuegos, extractor, nevera pequeña, microondas, un armario y mini-horno. Precio aproximado: 1.450 €</p>
	<p>Olla SNITSIG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con tapa, acero inoxidable, todo tipo de placas • Capacidad: 5 litros • Distribuye el calor uniformemente y la comida ni se quema ni se pega. • Precio: 7,99€
	<p>Sartén STEKA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Color azul oscuro • Poco peso y fácil de manipular • Tamaño: 24 cm • Precio: 2€
	<p>Utensilios GNARP</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 piezas negras que protegen las ollas con tratamiento antiadherente. • Precio: 3€
	<p>Plato LUGN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Color beig • Tamaño: 23cm • Precio: 0,69€
	<p>Cubiertos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuatro piezas • Precio: 2,99€
	<p>Vaso GODIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vidrio incoloro • Capacidad: 23 cl • Precio: 2,99 € / 6 uds

Fuente: elaboración propia, 2013.

Tabla 31. Elementos baño

	<p>Espejo KOLJA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede usarse en zonas con mucha humedad. Con película de seguridad. Así se eliminan los riesgos de dañarse si el vidrio se rompe. • Tamaño: 60x60 cm • Precio: 9,99€
	<p>Estante GRUNDTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acero inoxidable • Precio: 20,50€ • Tamaño: 20x96 cm
	<p>Cortina ducha EGGEGRUND</p> <ul style="list-style-type: none"> • Color turquesa • Se puede cortar fácilmente al largo deseado. • Tamaño: 180x180 cm • Precio: 4,99€

Fuente: elaboración propia, 2013.

Tabla 32. Elementos que pueden adquirir los residentes para baño y dormitorio

	<p>Sábana DVALA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Color blanco • Precio: 6,50€ • Para camas de 80-90 de ancho
	<p>Sábana bajera KNOPPA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sábana bajera ajustable blanca • Precio: 3,5€ • Tamaño: 90x200cm • Borde elástico, vale para colchones de hasta 25 cm de grosor.

Plan de Empresa de una Residencia de Estudiantes en Gandia

	<p>Toalla baño HÄREN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Color blanco • Precio: 6,99€ • Toalla de felpa de grosor medio, suave y con gran capacidad de absorción tamaño 100x150cm
	<p>Toalla mano NÄCKTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Color blanco • Precio: 0,50€ • Toalla de felpa suave y absorbente • Tamaño: 30x50cm


Fuente: elaboración propia, 2013.

Tabla 33. Elementos de la sala de estudio

	<p>Silla SNILLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Color negro • Estructura silla, patas: acero, revestimiento epoxi/poliéster en polvo • Precio: 16,99€
	<p>Escritorio BESTA (mesa estudio individual)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Color Negro • Ancho: 120 cm, Fondo: 60 cm, Altura: 74 cm • Precio: 56,99€
	<p>Mesa de estudio en grupo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Color blanco • Precio: 94€

Fuente: elaboración propia, 2013.

Tabla 34. Elementos de la terraza



	<p>Conjunto de mesa y cuatro sillas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tabla: 12 listones de madera mixta y marcos de metal (60x60 cm; altura: 70 cm) • Sillas: 41x47x79 cm; altura asiento: 44cm plegable. • Precio: 198,84€
---	---

Fuente: elaboración propia, 2013.

Tabla 35. Elementos sala común



	<p>Sillón EKERÖ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sillón, Skiftebo negro • Precio: 129€ • El cojín del respaldo proporciona un apoyo blando y cómodo a la espalda y es reversible
	<p>Mesa LACK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesa de centro, blanco • Precio: 24,99€ • Longitud: 90 cm; Ancho: 55 cm; Altura: 45 cm
	<p>Silla ADDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Silla, blanco • Precio: 11,99€ • Ancho: 39 cm; Fondo: 47 cm; Altura: 77 cm
	<p>Sofá Sol</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asientos deslizantes y respaldo reclinable • Largo: 200 cm • Chaise longue reversible 270 cm • 4 poufs incluidos • Cojines decorativos • Precio : 679€

Plan de Empresa de una Residencia de Estudiantes en Gandia


	<p>TV LED 47" LG 47LA691s Full HD 3D, Wi-Fi, Smart TV y Cinema 3D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca: LG • Modelo: 47LA691S • Incluye 4 Gafas Cinema y 2 Gafas Dual Play • Color: Negro • Precio: 1.199€ • Resolución: 1920 x 1080 píxeles • Panel IPS, DLNA • Modo AV (cinema, juegos)
	<p>SAMSUNG MM-E430D - Microcadena DVD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio: 169€ • Compatibilidad USB 2.0, extracción de CD (ripping), función de anfitrión USB, Canal de retorno de audio (ARC) • 120 vatios • Estándares de audio digital compatibles: WMA, MP3 • Estándares de vídeo digital compatibles: DivX, WMV, DivX HD • Efectos de sonido: Power Bass

Fuente: elaboración propia, 2013.

Tabla 36. Elementos de la sala de ordenadores o de libre acceso

	<p>Impresora Multifunción - Epson WF-2530WF</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imprime, escanea, copia y envía faxes con el ADF • Velocidad impresión blanco y negro • Precio: 74,90€
	<p>Ordenador Sobremesa HP Pavilion 110-002esm Intel Core i3 3240T con monitor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memoria Cache: 3 MB • Sistema operativo: 8 64 bits • Memoria RAM: 4 GB • Disco duro interno: 1TB SATA 7200 rpm • Memoria integrada: 1GB • Con ratón y teclado (opción USB) • Especificaciones monitor: LCD LED HP W2072a de 20", resol. pantalla: 1600x900 • Puertos internos de entrada/salida • Precio: 599€


Plan de Empresa de una Residencia de Estudiantes en Gandia

	<p>Mesa en blanco MELLTORP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio: 39,99€ • El tablero es de melamina, un material resistente a la humedad y fácil de limpiar. • Para 4 comensales
	<p>Silla negra SNILLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Probado para: 110 kg; Ancho: 55 cm; Fondo: 50 cm; Altura: 77 cm • Precio: 16,99€

Fuente: elaboración propia, 2013.

Tabla 37. Elementos sala de vending

	<p>Aliseo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vending snack&food 8 espirales y 7 bandejas • Snacks, bebidas frías de lata obotella • Configuración food (de 2 a 4°C) sándwiches y productos frescos en las 3 bandejas inferiores • N° espirales: 48-56
	<p>Even Fresh</p> <p>Máquina distribuidora de latas y botellas PET de refrescos y agua con dispositivo antirrobo. Dispone de refrigeración forzada por aire controlado termostáticamente. Cada columna dispone de un motor individual y sus partes son intercambiables. Ofrecer cualquier producto con envase cilíndrico que tenga un diámetro comprendido entre 52 y 68mm y una altura entre 92 y 306mm.</p> <p>Capacidades : Lata 33 cl.: 372; Botellas 50 cl.: 180; Botellas vidrio: 162</p>

 <p>SELECCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">Café:CortoLargoCortadoCon LecheCapuchinoDescafeinado:CortoLargoCortadoCon LecheCapuchinoMixtos:ChocolateChoco-lecheTé al limónAgua caliente	<p>Even Espresso NEW P</p> <p>Máquina distribidora automática de bebidas calientes equipada con el nuevo mixer extraíble de leche y chocolate. Tecnología vending para plástico alimenticio con aditivo bacteriano en aquellos componentes que están en contacto con agua.</p> <p>Capacidades: 270 vasos; 330 paletillas</p>
--	---

Fuente: elaboración propia, 2013.

Anexo 4 Reglamento de Régimen Interno (RRI)

Art.1 La Dirección tiene la responsabilidad de cumplir este RRI, siendo modificable únicamente por ella.

Art. 2 El presente RRI regula la vida comunitaria de la residencia, los derechos y obligaciones de los residentes y establece las normas de conducta que deben ser observadas y cumplidas por todos ellos especificando, también, las sanciones a aplicar en el caso de incumplimiento de lo establecido en este RRI.

Art. 3 La firma de solicitud de plaza o de la renovación por parte del residente y su aceptación por parte de la Dirección, implica total conformidad con las normas y principios establecidos en este RRI, por lo que no se admitirán alegaciones contra ellas por pretendido desconocimiento o disconformidad.

Art. 4 La Dirección de la residencia hará cumplir los derechos del residente:

- Al descanso, al silencio y al estudio, a la intimidad, a la confidencialidad, al respeto y trato digno, a la defensa y representación, a la expresión de opiniones, a formular iniciativas, quejas y recursos y a ejercer sus libertades sin vulnerar las de los demás.
- A tener visitas según horarios y normas establecidos tanto por la Dirección como por el actual RRI.
- A ser informado sobre todo aquello que tenga que ver con él y su futuro en la residencia.

Art. 5 Son deberes de los residentes, entre otros, los siguientes:

- Respetar los derechos y la convivencia de los demás residentes, respetar a los trabajadores y sus instalaciones, así como a cualquier otra persona presente.
- Afrontar las cargas económicas a las que esté obligado por su condición de residente.
- Cumplir con lo establecido en los Estatutos y en el Reglamento de Régimen Interno.

Art. 6 El residente es responsable ante sí y ante la residencia de las consecuencias derivadas de sus propios actos u omisiones.

Art. 7 El personal de la residencia que se encarga del logro de los fines de la misma, se encuentra a cargo de la Dirección.

Art. 8 Tanto las cuotas como la cuantía de la fianza serán establecidas por la Dirección y se abonarán por adelantado según la forma de pago escogida.

Art. 9 El residente se compromete al pago de las cuotas por el periodo establecido, independientemente de la forma en que se realice el pago.

Art. 10 La fianza se establecerá en concepto de reserva de plaza y de depósito como garantía para la reparación de los posibles daños ocasionados en bienes e instalaciones de la residencia y/o para saldar cualquier deuda contraída con la misma.

Art. 11 La condición de residente se adquiere tras abonar la fianza y cumplimentar la solicitud correctamente. Con la Solicitud de Plaza se aportará fotografía tamaño carnet, fotocopia del documento de identidad o pasaporte.

Art. 12 Las habitaciones se asignarán según reserva.

Art. 13 En el caso de anular la plaza ya confirmada, la Dirección estudiará si procede o no devolver la fianza.

Art. 14 La Dirección será quien decida si los residentes tras haber sido sancionados pueden o no permanecer en las instalaciones de la residencia.

Art. 15 No se pueden realizar modificaciones en el mobiliario ni en las instalaciones de la residencia.

Art. 16 Cualquier desperfecto o arreglo debe notificarse en recepción.

Art. 17 La Dirección se reserva el derecho de entrada en las habitaciones y su revisión por razones de mantenimiento, seguridad, violación de normativa y emergencia.

Art. 18 Se retirarán de las habitaciones los objetos prohibidos, molestos o peligrosos para los demás.

Art. 19 Se debe cuidar al máximo el orden y limpieza de la residencia, tanto en la habitación como en los espacios comunes.

Art. 20 La residencia no se hará responsable de daños en los objetos no debidamente ubicados.

Art. 21 La Dirección de la residencia no se responsabiliza de los objetos o dinero que puedan ser sustraídos dentro del recinto.

Art. 22 En caso de extravío de la llave de la habitación el residente, para poder recibir una copia, deberá proceder al pago de la misma. En caso de cambiar la cerradura, los gastos correrán a cargo del mismo.

Art. 23 Se pueden recibir visitas. El horario de visitas es de 8:00 horas a 22:00 horas, debiendo estas anotarse en el listado de recepción. Fuera de estos horarios los permisos de estancia serán concedidos por la Dirección.

Art. 24 La residencia se hará cargo del desgaste ocasionado por el uso normal de las instalaciones y mobiliario. Los desperfectos por mal uso serán responsabilidad de los usuarios, a cargo de la fianza.

Art. 25 El residente titular de una habitación es personalmente responsable de toda acción que atente contra este RRI que se efectúe en dicha habitación.

Art. 26 Cualquier queja u observación sobre el personal, así como sobre algún residente, se debe hacer llegar a Dirección ya sea personalmente o por escrito.

Art. 27 Todo incumplimiento de las normas establecidas en este RRI, tendrán consideración de faltas. Las faltas podrán ser leves, graves y muy graves.

Faltas leves

Art. 28 La mala utilización de instalaciones y servicios. Generar ruidos excesivos en la habitación a cualquier hora.

Art. 29 El acaparamiento de cualquier servicio u objeto de la residencia impidiendo el uso al resto de residentes.

Art. 30 Ensuciar o dañar cualquier tipo de mobiliario o instalación y utilizarlos indebidamente.

Art. 31 La instalación de objetos, material o aparatos que no pertenezcan a la residencia en los espacios comunes.

Art. 32 La propaganda de bares, discotecas, academias, así como la publicidad en general fuera de los tabloneros de anuncios previstos.

Art. 33 Los juegos de apuestas.

Art. 34 El uso de lenguaje o de comportamiento soez.

Art. 35 La no colaboración con el Departamento de Limpieza.

Art. 36 Las faltas leves prescriben al finalizar el Curso Académico.

Faltas graves

Art. 37 Promover o realizar novatadas, bromas de mal gusto que molesten a los residentes o empleados, o que vayan contra el orden necesario para el descanso, estudio y convivencia.

Art. 38 La celebración de reuniones o uso de equipos de sonido en las habitaciones que produzcan ruido o molesten al vecindario.

Art. 30 En caso de ausencia de un residente, la entrada de otro residente a su habitación, sin permiso expreso del titular de la misma.

Art. 40 Tenencia de bebidas alcohólicas o consumo sin permiso de Dirección.

Art. 41 Cometer en un mismo curso tres faltas leves constituirá una falta grave.

Art. 53 La entrada de residentes a las áreas de maquinaria debidamente señalizada.

Art. 42 Fumar en cualquier recinto que no sea la terraza.

Art. 43 Las faltas graves prescriben al final del Curso Académico.

Faltas muy graves

Art. 44 La posesión, consumo, uso o tráfico de drogas.

Art. 45 La posesión de armas de cualquier tipo.

Art. 46 La desobediencia a cualquier trabajador.

Art. 47 Realizar copias de llaves.

Art. 48 La posesión y encendido de material pirotécnico dentro del edificio.

Art. 49 El uso de las medidas de seguridad del edificio tales como extintores, puertas corta fuegos, bocas incendio equipadas, etc sin causa justificada por emergencia.

Art. 50 Ejercer violencia física sobre otras personas.

Art. 51 Abusar verbalmente (por vía oral o escrita) de otro residente, del personal o de algún visitante.

Art. 52 El abuso o acoso, en cualquiera de sus manifestaciones.

Art. 53 El comportamiento que ponga en peligro la integridad física de personas e instalaciones de la residencia.

Art. 54 El trato indigno a cualquier persona. Se considera trato indigno toda acción, omisión o expresión oral o escrita que atente contra la dignidad del ser humano o falte al respeto que todo individuo merece.

Art. 55 Hurtar o sustraer dinero o cualquier objeto o pertenencia.

Art. 56 El daño voluntario y violento producido contra cualquier objeto o contra las instalaciones del edificio.

Art. 57 Arrojar cualquier objeto por las ventanas del edificio.

Art.58 La resistencia a aceptar las decisiones sancionadas por la Administración, o la oposición sistemática a las normas que lo rigen.

Art. 59 El impago de cuotas, devoluciones de recibos o la demora repetida en el pago de cuotas.

Art. 60 El cultivo dentro de las instalaciones del inmueble de plantas de las que pudiera extraerse alguna sustancia catalogada como droga.

Art. 61 La comisión en un curso de tres faltas graves será considerada falta muy grave y no prescribirá al finalizar el curso académico.

De las sanciones y del procedimiento sancionador

Art. 62 Las faltas leves serán sancionadas con apercibimiento oral o escrito, público o privado, por parte de la Dirección.

Art. 63 Las faltas graves supondrán sanciones desde Trabajos Comunitarios hasta expulsiones.

Art. 64 La determinación de las sanciones de faltas graves o muy graves serán siempre decididas por la Dirección, pudiendo llegar a expulsión definitiva.

Art. 65 La Dirección de la residencia tiene la potestad de decidir una sanción económica a un residente siempre y cuando el hecho cometido suponga un perjuicio económico para el residencial.





Anexo 5 Folleto informativo

Ilustración 9. Simulación de Modelo de folleto informativo cara exterior

<p>RESIDENCIA Confi&Casa</p> <p>La misión fundamental de nuestra residencia es proporcionar un alojamiento y unos servicios de máxima calidad a un precio asequible, tanto para estudiantes universitarios o de grado como para profesores de universidad o instituto, es decir, a personas afines con la educación.</p> <p>Pretendemos ser un referente en cuanto a trato personalizado tanto entre el personal como entre los clientes, y entre cliente y empleado.</p> <p>Todos los servicios ofrecidos están destinados a favorecer la estancia de los residentes. Nuestro propósito es que el cliente se sienta "como en casa", es decir, cómodo y en un ambiente agradable.</p>	<p>No esperes más...</p>  <p>Carretera de Sèquia del Rei, Avenida Universitat 46730 Grao de Gandia (Valencia) Telf. 962841688 Fax. 962841689 www.conficasea.com</p>	 <p>Siéntete como en casa, disfruta, ahorra y estudia ;;</p> <p>No esperes más y visítanos...</p> <p>Residencia para estudiantes localizada en Gandia</p> <p>Llama al 962841688 o inscríbete en www.conficasea.com</p>
---	---	--

Fuente: elaboración propia, 2013.

Ilustración 10. Simulación de Modelo de folleto informativo cara interior

<p>Instalaciones y servicios</p> <p>Habitaciones para 60 personas adaptadas para estudiantes y/o profesores con cocina, mesa de estudio y baño.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>A</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>B</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>C</p>  </div> </div> <p>Sala común con TV, DVD y juegos.</p>  <p>A parte ofrecemos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de lavandería. - Servicio de recepción. - Servicio vending. - Wifi, fax, Internet e impresora. - Habitaciones minusválidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de mantenimiento. - Servicio de limpieza. - Aire acondicionado de frío y calor. - Adquisición de utensilios y complementos: sábanas, toallas y utensilios de cocina. - Trato familiar, de confianza y personalizado con cada residente. - Reciclaje y domótica. <p>Una vez al mes se hará una cena cultural con el fin de conocer costumbres y generar un ambiente agradable y de confianza. Se pretende una integración social de todos los residentes, de tal manera que se compartan momentos agradables y memorables.</p>	<p>Tarifas</p> <p><u>Estancias cortas</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Habitación</th> <th>Verano</th> <th>Resto año</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Individual</i></td> <td>20,00€</td> <td>25,00€</td> </tr> <tr> <td><i>2 hab. + cocina comp(2p.)</i></td> <td>36,00€</td> <td>42,00€</td> </tr> <tr> <td><i>Doble</i></td> <td>32,00€</td> <td>37,00€</td> </tr> </tbody> </table> <p><u>Estancias largas</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Habitación</th> <th>Sin limpieza</th> <th>Limpieza semanal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Individual</i></td> <td>300€</td> <td>330€</td> </tr> <tr> <td><i>2 hab. + cocina comp(2p.)</i></td> <td>280€</td> <td>340€</td> </tr> <tr> <td><i>Doble</i></td> <td>250€</td> <td>300€</td> </tr> </tbody> </table> <p><u>Otros servicios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lavadora: 2€. - Secadora: 1€. - Toallas (2): 10€. - Ropa de cama: 13€. - Utensilios cocina: 19,50€. - Se pueden adquirir packs. <p>Para más información consúltenos.</p>	Habitación	Verano	Resto año	<i>Individual</i>	20,00€	25,00€	<i>2 hab. + cocina comp(2p.)</i>	36,00€	42,00€	<i>Doble</i>	32,00€	37,00€	Habitación	Sin limpieza	Limpieza semanal	<i>Individual</i>	300€	330€	<i>2 hab. + cocina comp(2p.)</i>	280€	340€	<i>Doble</i>	250€	300€
Habitación	Verano	Resto año																								
<i>Individual</i>	20,00€	25,00€																								
<i>2 hab. + cocina comp(2p.)</i>	36,00€	42,00€																								
<i>Doble</i>	32,00€	37,00€																								
Habitación	Sin limpieza	Limpieza semanal																								
<i>Individual</i>	300€	330€																								
<i>2 hab. + cocina comp(2p.)</i>	280€	340€																								
<i>Doble</i>	250€	300€																								

Fuente: elaboración propia, 2013.

Anexo 6 Anuncio revista y/o prensa

Ilustración 11. Simulación de anuncio en revista y prensa

**RESIDENCIA PARA ESTUDIANTES Y PROFESORES LOCALIZADA EN
GANDIA**

- CALIDAD A BAJO PRECIO
- COMODIDAD Y TRANQUILIDAD
- CONFIANZA
- AMBIENTE ESTUDIANTIL
- PROFESIONALIDAD



Te ofrecemos muchas ventajas como la cercanía a los centros de formación y al transporte público, un trato personalizado por parte de todo el personal, servicios 24 horas, diferentes tarifas, etc.



Si estas interesad@ en recibir nuestros servicios o cualquier tipo de información llama al 962841688, inscríbete en www.conficasa.com o visítanos en la Carretera de Sèquia del Rei, Avenida Universitat, 46730 Grao de Gandia (Valencia).

Fuente: elaboración propia, 2013.

Anexo 7 Tarjeta visita

Ilustración 12. Tarjeta de visita



Fuente: elaboración propia, 2013.

Anexo 8 Encuesta satisfacción

Valore las siguientes cuestiones del 1 al 5, en función de su grado de satisfacción en cuanto a los servicios y trato recibido, siendo:

1. Muy malo
2. Malo
3. Aceptable
4. Bueno
5. Muy bueno

Valore los diferentes servicios que ofrecemos:

- *Servicio de lavandería*

1. 2. 3. 4. 5.

- *Servicio de Internet (wifi y ordenadores)*

1. 2. 3. 4. 5.

- *Servicios de sala común*

1. 2. 3. 4. 5.

- *Servicio de sala de estudio*

1. 2. 3. 4. 5.

- *Servicio de vending*

1. 2. 3. 4. 5.

Valore la atención recibida por nuestros empleados y la calidad del servicio:

Plan de Empresa de una Residencia de Estudiantes en Gandia

- Servicio de reservas:

Información recibida

1. 2. 3. 4. 5.

Agilidad de las diferentes gestiones

1. 2. 3. 4. 5.

- Servicio de recepción:

Información y trato recibido

1. 2. 3. 4. 5.

Agilidad de las diferentes gestiones

1. 2. 3. 4. 5.

Imagen de los empleados

1. 2. 3. 4. 5.

Valore las zonas comunes, según los criterios siguientes

- Decoración

1. 2. 3. 4. 5.

- Limpieza y orden

1. 2. 3. 4. 5.

- Nivel de ruido

1. 2. 3. 4. 5.

- Comodidad

1. 2. 3. 4. 5.

- Suficientemente espaciosos

Plan de Empresa de una Residencia de Estudiantes en Gandía

1. 2. 3. 4. 5.

Valore las habitaciones según los siguientes criterios

- *Decoración*

1. 2. 3. 4. 5.

- *Limpieza y orden*

1. 2. 3. 4. 5.

- *Comodidad*

1. 2. 3. 4. 5.

- *Mantenimiento de instalaciones*

1. 2. 3. 4. 5.

- *Amplitud de la habitación*

1. 2. 3. 4. 5.

¿Qué mejorarías de todo lo anterior y cómo?

¿Cómo has llegado hasta nosotros?

Amigos Familiares Nuestra Web Otra Web Universidad

Otros ¿Cuáles? _____

Anexo 9. Ingresos provisionales en el escenario pesimista y optimista en los años N, N+1 y N+2

Tabla 38. Previsión de ingresos para el año N en el escenario pesimista

	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AG.	TOTAL
VENTAS	9.984,00	9.984,00	9.984,00	9.984,00	9.984,00	9.984,00	9.984,00	9.984,00	9.984,00	9.984,00	9.984,00	9.984,00	119.808,00
SERV.LIMPIEZA	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00	10.368,00
PACKS	1.162,80												1.162,80
ALQ.TV	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	6.480,00
LAVANDERIA	345,60	345,60	345,60	345,60	345,60	374,40	374,40	374,40	374,40	403,20	345,60	345,60	4.320,00
EST. CORTAS						1.968,00	1.968,00	1.968,00	1.968,00	3.936,00			11.808,00
TOTAL	12.896,40	11.733,60	11.733,60	11.733,60	11.733,60	13.730,40	13.730,40	13.730,40	13.730,40	15.727,20	11.733,60	11.733,60	153.946,80

Fuente: elaboración propia, 2013.

Tabla 39. Previsión de ingresos para el año N+1 en el escenario pesimista

	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AG.	TOTAL
VENTAS	10.816,00	10.816,00	10.816,00	10.816,00	10.816,00	10.816,00	10.816,00	10.816,00	10.816,00	10.816,00	10.816,00	10.816,00	129.792,00
SERV.LIMPIEZA	936,00	936,00	936,00	936,00	936,00	936,00	936,00	936,00	936,00	936,00	936,00	936,00	11.232,00
PACKS	1.259,70												1.259,70
ALQ.TV	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	7.020,00
LAVANDERIA	374,40	374,40	374,40	374,40	432,00	403,20	403,20	403,20	403,20	432,00	374,40	374,40	4.723,20
EST. CORTAS					3.936,00	1.968,00	1.968,00	1.968,00	1.968,00	3.936,00			15.744,00
TOTAL	13.971,10	12.711,40	12.711,40	12.711,40	16.705,00	14.708,20	14.708,20	14.708,20	14.708,20	16.705,00	12.711,40	12.711,40	169.770,90

Fuente: elaboración propia, 2013.

Tabla 40. Previsión de ingresos para el año N+2 en el escenario pesimista

	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AG.	TOTAL
VENTAS	12.480,00	12.480,00	12.480,00	12.480,00	12.480,00	12.480,00	12.480,00	12.480,00	12.480,00	12.480,00	12.480,00	12.480,00	149.760,00
SERV.LIMPIEZA	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	12.960,00
PACKS	1.453,50												1.453,50
ALQ.TV	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
LAVANDERIA	518,40	432,00	432,00	432,00	518,40	460,80	460,80	460,80	460,80	518,40	432,00	432,00	5.558,40
EST. CORTAS	5.904,00				5.904,00	1.968,00	1.968,00	1.968,00	1.968,00	5.904,00			25.584,00
TOTAL	22.035,90	14.592,00	14.592,00	14.592,00	20.582,40	16.588,80	16.588,80	16.588,80	16.588,80	20.582,40	14.592,00	14.592,00	202.515,90

Fuente: elaboración propia, 2013.

Plan de Empresa de una Residencia de Estudiantes en Gandía

Tabla 41. Previsión de ingresos para el año N en el escenario optimista

	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AG.	TOTAL
VENTAS	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	14.976,00	179.712,00
SERV.LIMPIEZA	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00	15.552,00
PACKS	1.744,20												1.744,20
ALQ.TV	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
LAVANDERIA	518,40	518,40	518,40	518,40	576,00	547,20	547,20	547,20	547,20	576,00	518,40	518,40	6.451,20
EST. CORTAS					3.936,00	1.968,00	1.968,00	1.968,00	1.968,00	3.936,00			15.744,00
TOTAL	19.134,60	17.390,40	17.390,40	17.390,40	21.384,00	19.387,20	19.387,20	19.387,20	19.387,20	21.384,00	17.390,40	17.390,40	226.403,40

Fuente: elaboración propia, 2013.

Tabla 42. Previsión de ingresos para el año N+1 en el escenario optimista

	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AG.	TOTAL
VENTAS	15.808,00	15.808,00	15.808,00	15.808,00	15.808,00	15.808,00	15.808,00	15.808,00	15.808,00	15.808,00	15.808,00	15.808,00	189.696,00
SERV.LIMPIEZA	1.368,00	1.368,00	1.368,00	1.368,00	1.368,00	1.368,00	1.368,00	1.368,00	1.368,00	1.368,00	1.368,00	1.368,00	16.416,00
PACKS	1.841,10												1.841,10
ALQ.TV	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
LAVANDERIA	576,00	576,00	576,00	547,20	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00	547,20	547,20	6.825,60
EST. CORTAS	1.968,00	1.968,00	1.968,00		1.968,00	1.968,00	1.968,00	1.968,00	1.968,00	1.968,00			17.712,00
TOTAL	22.161,10	20.320,00	20.320,00	18.323,20	20.320,00	20.320,00	20.320,00	20.320,00	20.320,00	20.320,00	18.323,20	18.323,20	239.690,70

Fuente: elaboración propia, 2013.

Tabla 43. Previsión de ingresos para el año N+2 en el escenario optimista

	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AG.	TOTAL
VENTAS	16.085,89	16.085,89	16.085,89	16.085,89	16.085,89	16.085,89	16.085,89	16.085,89	16.085,89	16.085,89	16.085,89	16.085,89	193.030,66
SERV.LIMPIEZA	1.392,05	1.392,05	1.392,05	1.392,05	1.392,05	1.392,05	1.392,05	1.392,05	1.392,05	1.392,05	1.392,05	1.392,05	16.704,58
PACKS	1.938,00												1.873,46
ALQ.TV	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
LAVANDERIA	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00	576,00	556,82	6.892,82
EST. CORTAS	1.310,69	1.310,69	1.310,69	1.310,69	1.310,69	1.310,69	1.310,69	1.310,69	1.310,69	1.310,69	1.310,69		14.417,57
TOTAL	21.838,09	19.964,62	19.964,62	19.964,62	19.964,62	19.964,62	19.964,62	19.964,62	19.964,62	19.964,62	19.964,62	18.634,76	240.119,08

Fuente: elaboración propia, 2013.