

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**



**UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE  
UN ESTABLECIMIENTO HOTELERO EN VALENCIA**

**TRABAJO FINAL DE CARRERA**

**REALIZADO POR:**

**MARÍA JOSÉ MARTÍNEZ MARTÍNEZ**

Junio 2011

**DIRIGIDO POR:**

**MARIA EUGENIA BABILONI GRIÑÓN**

**ESTER GUIJARRO TARRADELLAS**

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1	RESUMEN .....	1
1.2	OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS .....	2
1.3	OBJETIVOS. ....	4
<b>2</b>	<b>ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL) .....</b>	<b>6</b>
2.1	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD .....	6
2.2	COYUNTURA ECONÓMICA NACIONAL .....	7
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS DEL MERCADO. ....</b>	<b>10</b>
3.1	EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL .....	10
3.2	EL SECTOR TURÍSTICO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA: VALENCIA .....	15
3.3	EL SECTOR HOTELERO EN VALENCIA .....	17
3.3.1	<i>Infraestructura hotelera. ....</i>	<i>17</i>
3.3.2	<i>Estructura de la demanda del sector hotelero en Valencia.....</i>	<i>20</i>
3.3.3	<i>Características del mercado: Ciudad de Valencia: Barrio de Ruzafa .....</i>	<i>25</i>
3.4	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	28
3.4.1	<i>Principales competidores. ....</i>	<i>30</i>
3.5	ANÁLISIS DAFO.....	39
3.6	ANÁLISIS MICROENTORNO. 5 FUERZAS DE PORTER.....	43
3.7	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.....	47
3.7.1	<i>Triángulo de la estrategia en el sector turístico hotelero.....</i>	<i>47</i>
3.8	CONCLUSIONES.....	49
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS JURIDICO FISCAL.....</b>	<b>51</b>
4.1	SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA. ....	51
4.2	CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. ....	52
4.3	TRÁMITES LABORALES.....	55
4.4	TRÁMITES ESPECIALES DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS. ....	57
4.4.1	<i>Licencias municipales.....</i>	<i>58</i>
4.4.2	<i>Subvenciones y ayudas que podemos solicitar. ....</i>	<i>59</i>
4.5	CONCLUSIONES.....	61
<b>5</b>	<b>ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>62</b>
5.1	ORGANIGRAMA.....	62
5.2	ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	64
5.2.1	<i>Obtención de los RRHH: .....</i>	<i>65</i>
5.2.2	<i>Mantenimiento de los RRHH.....</i>	<i>69</i>

5.2.3	Formación y Desarrollo de los RRHH.....	70
5.2.4	Horarios y tareas.....	70
5.3	SISTEMA DE RETRIBUCIONES.....	72
5.3.1	Cotizaciones.....	73
<b>6</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>78</b>
6.1	PROCESO PRINCIPAL OPERATIVO.....	78
6.2	PROCESO DE ADMINISTRACIÓN.....	81
6.3	PROCESO DE LIMPIEZA.....	83
6.4	PROCESO DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE DESAYUNO.....	84
6.5	PROCESO COMERCIAL.....	86
<b>7</b>	<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>87</b>
7.1	PRODUCTO Y/O SERVICIO OFERTADO.....	87
7.1.1	Características del servicio hotelero.....	88
7.1.2	Mercado Objetivo.....	90
7.2	POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....	91
7.2.1	Matriz importancia-desempeño.....	91
7.3	MARKETING MIX.....	95
7.3.1	Producto.....	96
7.3.2	Precio.....	96
7.3.3	Promoción.....	98
7.3.4	Distribución.....	103
7.3.5	Control del Marketing Mix.....	105
7.4	CONCLUSIONES.....	106
<b>8</b>	<b>ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....</b>	<b>108</b>
8.1	VALOR DE LA INVERSIÓN.....	108
8.2	ESTUDIO DE VIABILIDAD.....	109
8.2.1	Pagos.....	109
8.2.2	Cobros.....	112
8.2.3	VAN y TIR.....	117
8.3	ESCENARIOS.....	122
8.3.1	Escenario Pesimista.....	123
8.3.2	Escenario Optimista.....	127
8.3.3	Cuentas Anuales.....	131
<b>9</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>139</b>
<b>10</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>142</b>
<b>11</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>145</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1. EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERIOR BRUTO EN ESPAÑA, LA UE Y LA EUROZONA (2000-2011).....	8
FIGURA 2. PORCENTAJE DE TURISTAS SEGÚN LA COMUNIDADES AUTÓNOMA DE DESTINO PRINCIPAL EN AGOSTO 2010. ....	13
FIGURA 3. DISTRIBUCIÓN DEL GASTO TOTAL POR PAÍS DE RESIDENCIA .....	14
FIGURA 4. EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA. DATOS A MAYO 2010.....	21
FIGURA 5. LUGARES DE INTERÉS EN EL BARRIO DE RUZAFÁ.....	26
FIGURA 6. ESTACIONES DE VALENBISI CERCANAS AL HOSTAL.....	27
FIGURA 7. CUOTA DE MERCADO A NIVEL NACIONAL POR CADENAS HOTELERAS.....	29
FIGURA 8. HILUX HOSTEL VALENCIA.....	31
FIGURA 9. HOME YOUTH HOSTEL. ....	31
FIGURA 10. ROOMS DELUXE. ....	32
FIGURA 11. PURPLE NEST HOSTEL VALENCIA .....	33
FIGURA 12. HOSTAL ABC YOU. ....	34
FIGURA 13. PETIT PALACE GERMANÍAS. ....	35
FIGURA 14. REPRESENTACIÓN DEL MODELO 5 FUERZAS DE PORTER. ....	44
FIGURA 15. TRIÁNGULO DE LA ESTRATEGIA. ....	48
FIGURA 16. PASOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.....	52
FIGURA 17. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA. ....	62
FIGURA 18. TAREAS DEL PROCESO PRINCIPAL OPERATIVO.....	80
FIGURA 19. TAREAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN.....	82
FIGURA 20. TAREAS DEL PROCESO DE LIMPIEZA.....	83
FIGURA 21. TAREAS DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE DESAYUNO. ....	85
FIGURA 22. TAREAS DEL PROCESO COMERCIAL .....	86
FIGURA 23. EJEMPLO HABITACIÓN TEMÁTICA “THE MUSIC” .....	88
FIGURA 24. MATRIZ IMPORTANCIA- DESEMPEÑO. ....	93
FIGURA 25 MARKETING MIX. ....	95
FIGURA 26. ANUNCIO FACEBOOK RUZAFÁ YOUTH HOSTEL. ....	101
FIGURA 27 TARJETA VISITA DEL HOSTAL .....	101
FIGURA 28. TASA OCUPACIÓN ESCENARIO NORMAL. ....	114
FIGURA 29. COBROS Y ESTACIONALIDAD EN HORIZONTE NORMAL.....	116
FIGURA 30. SIMULADOR GENÉRICO DE HIPOTECAS.....	120
FIGURA 31. COBROS Y ESTACIONALIDAD EN ESCENARIO PESIMISTA.....	125
FIGURA 32 COBROS Y ESTACIONALIDAD EN ESCENARIO OPTIMISTA.....	129

## ÍNDICE DE TABLAS.

TABLA 1. LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES A ESPAÑA EN AGOSTO 2010.....	12
TABLA 2. TURISTAS LLEGADOS A VALENCIA DURANTE EL 2010.....	16
TABLA 3. OFERTA CULTURAL Y DE OCIO EN VALENCIA.....	19
TABLA 4. OFERTA HOTELERA EN VALENCIA EN EL 2010.....	20
TABLA 5. PERNOCACIONES EN LA CIUDAD DE VALENCIA.....	22
TABLA 6. PERFIL DEL TURISTA VALENCIANO.....	23
TABLA 7. SITUACIÓN FAMILIAR DE LOS TURISTAS QUE VISITAN VALENCIA.....	23
TABLA 8. MÉTODO DE CONTRATACIÓN DEL TURISTA. EVOLUCIÓN PORCENTUAL DESDE 2005 HASTA 2009.....	23
TABLA 9. VALORACIÓN DE LA CIUDAD DE VALENCIA.....	24
TABLA 10. PRINCIPALES COMPETIDORES.....	36
TABLA 11. ANÁLISIS DAFO.....	42
TABLA 12. HORAS DEL DÍA.....	67
TABLA 13. HORARIOS Y TAREAS.....	71
TABLA 14. TIPOS DE COTIZACIÓN.( CONTRATO DURACIÓN INDETERMINADA).....	74
TABLA 15. SALARIO BRUTO Y COTIZACIÓN MENSUAL A CARGO DE LA EMPRESA.....	75
TABLA 16. GASTOS ANUALES: SALARIOS Y SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE LA EMPRESA.....	77
TABLA 17. VALORACIÓN DE LOS ATRIBUTOS.....	92
TABLA 18. PRECIOS HOSTALES.....	97
TABLA 19. COMISIONES AGENCIAS ONLINE.....	104
TABLA 20. GASTOS CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.....	109
TABLA 21. GASTOS COMUNICACIÓN Y MARKETING.....	110
TABLA 22. PREVISIÓN PAGOS MENSUALES.....	112
TABLA 23. ESTIMACIÓN DE LA OCUPACIÓN MENSUAL EN ESCENARIO NORMAL.....	113
TABLA 24. OCUPACIÓN ESTIMADA ANUAL.....	114
TABLA 25. PRECIOS POR PERSONA EN FUNCIÓN DE LA HABITACIÓN.....	115
TABLA 26. COBROS ANUALES EN ESCENARIO NORMAL.....	116
TABLA 27. PAGOS A AGENCIAS ONLINE.....	117
TABLA 28. VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	119
TABLA 29. FLUJOS DE CAJA EN HORIZONTE NORMAL.....	121
TABLA 30. ESTIMACIÓN OCUPACIÓN MENSUAL HORIZONTE PESIMISTA.....	123
TABLA 31. COBRO ANUAL EN ESCENARIO PESIMISTA.....	124
TABLA 32. FLUJOS DE CAJA EN ESCENARIO PESIMISTA.....	126
TABLA 33. OCUPACIÓN EN ESCENARIO OPTIMISTA.....	127
TABLA 34. COBRO ANUAL ESCENARIO OPTIMISTA.....	128
TABLA 35. CÁLCULO VAN Y TIR ESCENARIO OPTIMISTA.....	130
TABLA 36. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONAL.....	132
TABLA 37. UMBRAL DE RENTABILIDAD.....	134

TABLA 38. BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL DE LOS DOS PRIMEROS EJERCICIOS. ....	135
TABLA 39. FONDO DE MANIOBRA.....	136
TABLA 40. RATIOS DE LIQUIDEZ.....	137
TABLA 41. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO.....	137

# **1 INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Resumen**

El proyecto que se presenta a continuación desarrolla el Plan de Empresa para la adquisición y explotación de un hostel en la ciudad de Valencia, concretamente en el barrio de Ruzafa, con la posterior fundación de una pequeña empresa para la explotación del mismo.

Consiste en un estudio multidisciplinar, en el cual se analizan todas las áreas de la empresa tanto a nivel interno como externo para poder llevar a cabo una buena gestión y conseguir los máximos beneficios que justifiquen la viabilidad del negocio. Para ello, se realiza un Plan de Empresa donde se analiza la oportunidad de negocio, y los procedimientos y estrategias necesarias para desarrollar y crear el proyecto empresarial.

La idea de realizar el Plan de Empresa de un hostel para jóvenes surge debido a mis experiencias en alojamientos de este tipo durante mis viajes al extranjero y a las conclusiones que he obtenido sobre estos lugares en cuanto a necesidades y deseos de los clientes.

En primer lugar, la elección del barrio de Ruzafa para la creación del establecimiento hotelero viene motivada por ser actualmente uno de los barrios históricos de Valencia más en auge y ante la falta de una oferta de calidad en esta zona de Valencia. Por otra parte, el barrio de Ruzafa se está consolidando como uno de las zonas de moda de la ciudad. Se trata de un barrio emergente, clásico en la ciudad de Valencia y muy vivo en el que conviven varias culturas y existe una gran variedad de ofertas de ocio como restaurantes, bares, comercios y hasta un mercado propio.

La idea de negocio consiste en ofrecer una alternativa de alojamiento calidad y diferente a la mayoría de hoteles y hostales que existen por esa zona. Dirigido a un público joven y de mediana edad, entre 18 y 45 años, pero exigente, en el que se mantiene el concepto de alojamiento joven sin dejar de lado la calidad, originalidad y el confort con habitaciones temáticas muy cuidadas y cada una ambientada en una cultura diferente.

Para llevar a cabo el plan de negocio, en primer lugar se realizará un estudio del mercado, analizando a grandes rasgos el sector turístico español y más

concretamente el sector hotelero, tanto a nivel nacional como centrado en la Comunidad Valenciana y en Valencia en particular. Posteriormente se analizará el perfil de los clientes, las características de la demanda y de los competidores principales así como las estrategias de desarrollo.

En segundo lugar, tras el estudio del mercado, comenzará el Plan de Empresa donde se hará referencia a la forma jurídica de la empresa, la organización de los RRHH, y al plan de operaciones.

Para finalizar el plan de empresa, se desarrollará el Plan de Marketing y el Análisis financiero, en el cual se analiza la viabilidad del proyecto mediante los métodos del VAN y el TIR; la elaboración de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y balances de situación provisionales para los 2 primeros años de actividad; y el análisis de los ratios fundamentales: rentabilidad económica y financiera, Fondo de Maniobra y ratios de solvencia, liquidez y autonomía.

Para finalizar, se extraerán las principales conclusiones del plan de negocio elaborado en el presente documento.

## **1.2 Objeto y asignaturas relacionadas**

El objeto del presente trabajo final de carrera es desarrollar y aplicar todos los conocimientos adquiridos en la facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV, y en la Escuela de Comercio Europea de Lyon (ECE Lyon), durante el año de Erasmus. Estos conocimientos se van a aplicar en la elaboración de un Plan de Empresa en el que se va a estudiar la viabilidad del proyecto, basado en la adquisición y explotación de un alojamiento para jóvenes en la ciudad de Valencia, llamado Russafa Youth Hostel. Por lo tanto, el plan de negocio que se va a realizar tiene tres funciones fundamentales:

1. Realizar un estudio de mercado y determinar la viabilidad económico-financiera del proyecto empresarial.
2. Para la determinación y consecución de los objetivos en el plan de negocio se desarrollan medidas estratégicas necesarias en cada área de la empresa. Por tanto, una vez en marcha, el plan de empresa sirve como herramienta interna que permite evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto.

3. Sirve como tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas, bancos y posibles futuros inversores institucionales y privados y organismos públicos en el caso de que haya que recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda y apoyo financiero.

A continuación, se detallan las asignaturas relacionadas con cada apartado del trabajo, en las que también se hará mención a las cursadas en el extranjero.

Los primeros capítulos del proyecto (Coyuntura económica, sector turístico español no se centran aún en ningún área específica, sino que mas bien ofrecen una visión global del mercado, por ello se han destacado las asignaturas que aportan una mayor visión general como Economía de la Empresa I y II, Economía Española y Regional, Introducción a los sectores empresariales, Economía Española y mundial, etc.

En cuanto al análisis de mercado, se han analizado los principales factores de influencia del entorno, así como la demanda existente en este sector. En él, se describirá el sector hotelero en España y en la ciudad de Valencia y su relación con la empresa. Para ello se pondrán en práctica los conocimientos aprendidos en las asignaturas, Economía Española y Mundial y Gestión del comercio exterior. Estas asignaturas nos permitirán obtener una visión profunda del mismo.

Continuamos con el análisis de la competencia y las estrategias de desarrollo, así como las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa a constituir. Para ello utilizaremos las asignaturas de Dirección Comercial, Dirección Estratégica de Proyectos Empresariales e International Marketing (ECE Lyon).

Para la constitución de la empresa se utilizan conocimientos sobre distintos tipos de empresa a constituir y los trámites administrativos correspondientes. Para ello se aplicarán los conceptos adquiridos en Derecho de la Empresa y Legislación Laboral.

Los RRHH constituyen una parte importante del plan de negocio, por ello ha de apoyarse en la asignatura de Dirección de RRHH, esencial para la selección, desarrollo y formación del empleado y su retribución.

Para el capítulo 6, análisis de las operaciones hemos utilizado asignaturas como Dirección de proyectos empresariales ó Dirección comercial que nos han ayudado con los aspectos técnicos y organizativos del proceso de la prestación del servicio y Sistemas de Información para la gestión y Dirección de producción y Logística,

que nos ha sirven para desarrollar los diagramas de proceso de las principales actividades de la empresa.

Respecto al Plan de Marketing, estudiaremos las estrategias comerciales y los elementos que componen el marketing mix, así como las herramientas necesarias para su seguimiento y control. Este apartado se basa en asignaturas como Dirección comercial e International Marketing (ECE LYON) para la internacionalización y en Marketing E-Business (ECE LYON) ya que se trabajará con Internet como medio de comunicación y publicidad

Por último, el trabajo se centrará en el análisis económico-financiero. Se estudiará la inversión y las fuentes de financiación y se realizará un análisis económico – financiero que nos proporcionará la viabilidad del plan de negocio. Para ello, se pondrán en práctica conceptos adquiridos en asignaturas como Economía de la Empresa II, Dirección Financiera, Contabilidad Financiera, Contabilidad General y Analítica y Gestión Fiscal.

### **1.3 Objetivos.**

#### **Objetivo general:**

El objetivo general que se pretende alcanzar con el presente TFC es realizar un plan de negocio para la explotación de un establecimiento hotelero en la ciudad de Valencia, con el que se concluye sobre la puesta en marcha y viabilidad del mismo.

Para llegar a alcanzar este objetivo principal, deberemos conseguir unos objetivos específicos, que son los siguientes:

#### **Objetivos específicos:**

- Justificar la elección del tipo de negocio y el entorno seleccionado entendiendo como entorno el sector, la ciudad y la localización del negocio.
- Analizar las principales características de la competencia más directa así como las ventajas competitivas del hostel.
- Evaluar cada una de las áreas de la empresa: Definición del plan de marketing, RRHH, y financiera, partiendo de la base de que el activo principal de la misma va a ser un establecimiento hotelero, operando en el sector servicios.

- Analizar críticamente la competencia de nuestro negocio.
- Determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para extraer las posibles formas de actuación.
- Análisis y definición de la estructura de recursos humanos más adecuada para la empresa.
- Analizar los principales procesos dentro del negocio.
- Llevar a cabo un plan de marketing adecuado al negocio para el que se desarrolla el plan.
- Realizar un estudio de la viabilidad económica de la inversión.
- Determinar la viabilidad global de la empresa.

## **2 ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)**

### **2.1 Descripción de la actividad**

En este proyecto se plantea la adquisición, remodelación y explotación de un establecimiento hotelero cuya actividad principal va a consistir en ofrecer servicio de alojamiento y desayuno a un precio competitivo y con un servicio de calidad con el objetivo de fidelizar a los clientes para su regreso.

El nombre bajo el cual actúa la empresa es **Russafa Youth hostel**. Actualmente se encuentra en funcionamiento como hostel en el barrio de Ruzafa en Valencia. El deseo de su actual propietario de traspasar el negocio se presenta como una oportunidad para remodelar el establecimiento, incluyendo mejoras para aumentar su calidad y que hagan que el Russafa Youth Hostel se convierta en un establecimiento de referencia del barrio.

Actualmente, el negocio es un hostel con un ambiente familiar, situado en la calle Padre Perera número 5, en una calle peatonal en frente de la catedral de Ruzafa y junto al popular Mercado de Ruzafa. El hostel goza de una ubicación privilegiada para visitar la ciudad y sus alrededores, a tan solo 5 minutos andando de la estación de trenes y del centro histórico de la ciudad, con buena conexión hasta la “Ciudad de las Artes y las Ciencias” y con la playa de Valencia.

A través de este plan de negocio se deberán extraer conclusiones sobre la viabilidad del mismo y su puesta en marcha.

#### **Misión:**

La misión de la empresa es ofrecer a los clientes un servicio de alojamiento y desayuno de calidad, acorde a sus necesidades y expectativas, ofreciendo para ello un alojamiento céntrico con un ambiente agradable y proporcionando un servicio de calidad en términos de acogida, limpieza, servicio de desayuno check-in y check-out a un precio competitivo.

#### **Visión:**

Ser una empresa de referencia en el mercado, rentable y en continuo crecimiento, que se distinga por proporcionar un servicio de alojamiento de calidad y diseño a un precio competitivo y que goce de fidelidad de los clientes que la visitan.

## **2.2 Coyuntura económica nacional**

Desde la crisis de principios de los 90, la economía española ha recorrido un largo periodo de crecimiento, constituyéndose una larga y sostenida etapa expansiva, sin embargo a partir del año 2008, la economía sufre un periodo de recesión al igual que sucede en la zona Euro y los Estados Unidos.

En la actualidad y desde el año 2008, las principales economías mundiales han visto cómo se han ido deteriorando sus indicadores macroeconómicos, fruto de la crisis económica y financiera que ha sacudido la economía mundial en los últimos tiempos. Muchos de estos mercados iniciaron a lo largo de 2009 la senda de la recuperación, favorecidos por una coyuntura más favorable y por las diferentes medidas que cada uno de ellos ha ido instrumentando.

En el caso de España, esta crisis se ha traducido en retrocesos en el PIB, tasas de inflación negativas y una importante destrucción de empleo. Del mismo modo, el déficit público se ha incrementado de manera importante, lo que ha supuesto un aumento de la deuda pública. Uno de los pocos elementos positivos para las familias han sido los tipos de interés de la zona euro, que se han visto reducidos, con la consiguiente incidencia en su renta real.

Comenzando por la evolución de nuestro PIB, las estimaciones elaboradas por el Banco de España establecen que, si bien los indicadores confirman que la contracción se ha moderado, durante el último trimestre del año 2010 la actividad se redujo un 0,1% respecto al tercer trimestre.

El último informe de coyuntura del 2010 del banco de España situó este retroceso de la economía española en consonancia con la severidad de las tendencias contractivas a las que se ha enfrentado la economía mundial, si bien, en España, los desequilibrios acumulados durante la fase expansiva previa también habrían contribuido a la disminución de la actividad. El descenso de la producción es, sobre todo, consecuencia de la pronunciada caída de la demanda nacional, que alcanzó el 6% en el conjunto de todo el ejercicio 2010, y afectó a todos sus componentes, excepto a los vinculados a la actuación de las administraciones públicas.

Según datos del Boletín del Banco de España, indicadores como el consumo y la inversión en bienes de equipo han recuperado leves tasas positivas de crecimiento a principios de este año 2011, como consecuencia de algunos de los estímulos

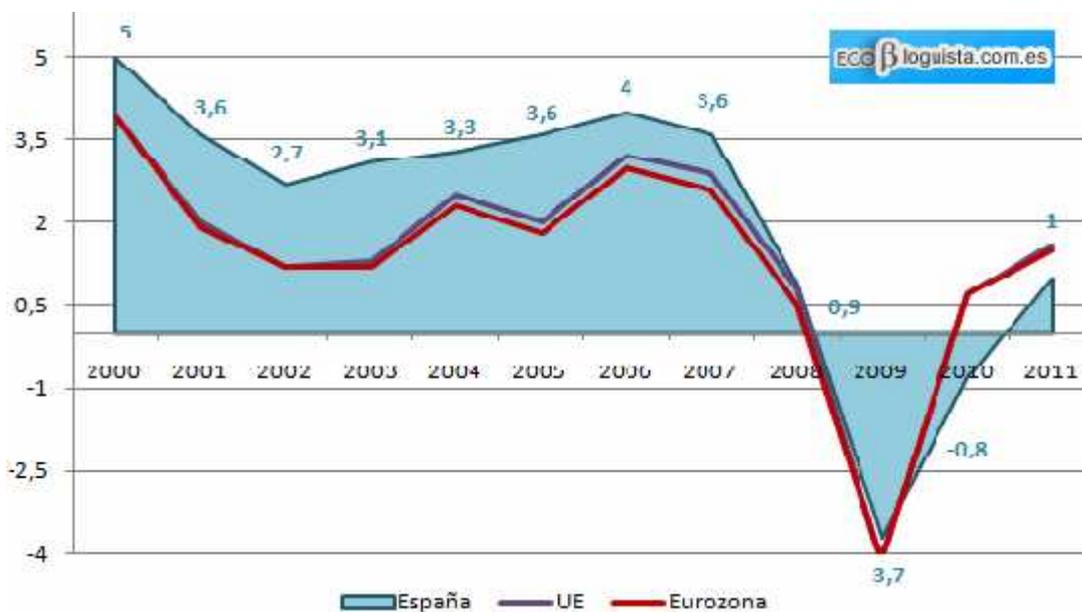
puestos en marcha durante el 2010 (por ejemplo: ayudas para la compra de automóviles). La inversión pública también protagonizó un final de año esperanzador por la ejecución de las obras del Fondo Local.

Aspectos especialmente graves son por una parte el volumen que ha alcanzado el desempleo, ya que según las estadísticas de afiliaciones a la Seguridad Social, la tasa de paro ha llegado durante el primer trimestre del 2011 al 21,2%, ascendiendo hasta una cota desconocida en España: casi 4.300.000 personas buscan empleo activamente sin conseguirlo, y se prevé que continúe haciéndolo hasta mediados de 2011, y por otra, el fuerte y rápido incremento del déficit público.

En cuanto a la inflación, se ha mantenido estable en el 2,3% hasta finales del año 2010 y se prevé que se sitúe en una tasa similar en el promedio de 2011, como resultado de un ascenso gradual hasta el primer trimestre de 2011, y posterior moderación a partir del segundo trimestre.

El siguiente gráfico representa la evolución del PIB real a precios de mercado de España, la Unión Europea y la Eurozona.

**Figura 1. Evolución del Producto Interior Bruto en España, la UE y la Eurozona (2000-2011)**



Fuente: Eurostat.

El Estado registró un déficit del 2'9% del PIB entre enero y octubre del 2010, un 50% inferior al del mismo periodo del año anterior. En cambio, observando la figura 1 vemos cómo la previsión para el 2011 es de un aumento del PIB del 0'8%,

mientras que el previsto para el 2012 es del 1'4%. De hecho, durante el primer trimestre del 2011 el PIB ha registrado un incremento interanual del 0'7%, según el informe trimestral de economía española del BCE.

También se observa que la evolución del PIB español sigue el comportamiento tendencial que sigue el mismo indicador en la UE y la Zona Euro, por lo que se estima que este comportamiento continúe durante el 2011.

Como conclusión a esta introducción a la coyuntura económica nacional, vemos un claro retroceso de la economía española desde el 2008, debido a la crisis económica y financiera que ha puesto de manifiesto sus debilidades estructurales y las consecuencias que se derivan de no atajar en tiempo y de forma decidida estas debilidades.

De los principales indicadores económicos cabe destacar el descenso de la demanda nacional y por tanto la disminución de la producción durante todo el pasado año, especialmente graves son las cifras de déficit público y el gran volumen de desempleo que se ha alcanzado llegando a ser la tasa de paro casi del 22%. A su vez, el PIB también ha protagonizado durante el 2010 un déficit del 2'9%, pero las previsiones para este año 2011 son de un aumento del 1%. La principal industria española, el turismo, ha seguido cayendo durante el pasado año, pero ha presentado leves signos de mejoría durante los primeros meses del 2011.

Ante todo esto, el cumplimiento de las previsiones económicas para el 2011 y 2012 va a requerir un esfuerzo considerable, pero el análisis de los factores de riesgo permite ser optimistas y confiar en la capacidad de los agentes públicos y privados para superar la crisis económica.

### 3 ANÁLISIS DEL MERCADO.

#### 3.1 El Sector turístico español

Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT), el turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos. El sector turístico ofrece productos (servicios + derechos de uso) a través de las diferentes empresas y diversas organizaciones públicas y privadas. Tienen la consideración de servicios turísticos la prestación del:

- **Servicio de alojamiento**, cuando se facilite alojamiento o estancia a los usuarios de servicios turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- **Servicio de restauración**, cuando se proporcione comida para ser consumida en el mismo establecimiento o en instalaciones ajenas.
- **Servicio de intermediación** en la prestación de cualesquiera de los servicios turísticos susceptibles de ser demandados por los usuarios de servicios turísticos.
- **Servicio de información**, cuando se facilite la información a los usuarios de servicios turísticos sobre los recursos turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- **Servicio de acogida** de eventos congresuales, convenciones o similares

En el 2010, España fue el tercer destino turístico a nivel mundial, por detrás de Francia y EE.UU con un total de 52,6 millones de turistas. Esta cifra resultó un 0,4% superior a la alcanzada el año anterior, tras varios meses consecutivos de caídas. La industria turística española está considerada como uno de los principales sectores estratégicos del país, que aporta al PIB español, aproximadamente el 11% de la riqueza total, casi 3 veces más que la agricultura, ganadería y pesca, teniendo un peso similar al de la construcción y al de la industria.

Tal y como se observa en la siguiente tabla, solo durante el mes de agosto, visitaron España cerca de 7 millones de turistas internacionales, los cuales

provenían principalmente del Reino Unido, Francia, que ha tenido una favorable evolución, y Alemania que retrocedió ligeramente respecto al año anterior.

Por tipo de alojamiento, destacó en este mes el importante aumento registrado por los hoteles (8%) frente a la estabilidad mostrada por el alojamiento no hotelero; dentro de éstos, la vivienda en propiedad protagonizó un importante retroceso del 2,1%.

En cuanto a la forma de organización, los turistas que acudieron a España sin paquete turístico crecieron un 7,8% durante este mes, mientras que los que sí contrataron estos servicios descendieron un 3,7%, en relación a las cifras alcanzadas en agosto de 2009.

Tabla 1. Llegadas de turistas internacionales a España en agosto 2010.

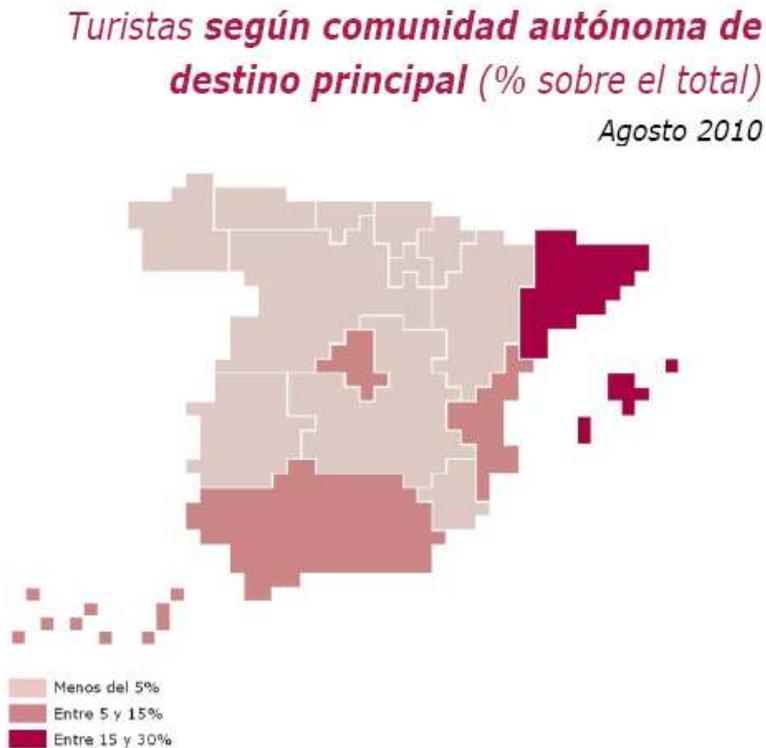
<b>Llegadas de turistas internacionales</b>							Agosto 2010
	<b>Mensual</b>			<b>Acumulado</b>			
	Total turistas	Porcentajes verticales	Variación Interanual	Total turistas	Porcentajes verticales	Variación interanual	
<b>SEGÚN PAÍS DE RESIDENCIA</b>							
<b>TOTAL</b>	<b>6.991.672</b>	<b>100</b>	<b>4,0</b>	<b>37.029.975</b>	<b>100</b>	<b>0,4</b>	
Reino Unido	1.681.130	24,0	0,3	8.709.954	23,5	-7,6	
Francia	1.396.581	20,0	3,7	6.136.712	16,6	2,0	
Alemania	957.559	13,7	-0,6	6.063.420	16,4	-3,0	
Italia	595.742	8,5	11,0	2.458.537	6,6	8,9	
Países Bajos	350.331	5,0	35,7	1.640.627	4,4	7,8	
Países Nórdicos	276.070	3,9	4,0	2.314.120	6,2	2,0	
Portugal	245.588	3,5	-4,4	1.297.450	3,5	-11,3	
Bélgica	197.895	2,8	-13,4	1.147.609	3,1	-0,9	
Irlanda	166.396	2,4	-24,2	853.058	2,3	-21,7	
Suiza	140.198	2,0	6,5	788.387	2,1	-2,5	
Resto Europa	458.920	6,6	14,5	2.715.493	7,3	29,1	
Estados Unidos de América	100.253	1,4	-11,4	694.066	1,9	-5,6	
Resto América	180.873	2,6	9,7	995.313	2,7	4,9	
Resto mundo	244.137	3,5	52,8	1.215.232	3,3	44,5	
<b>SEGÚN COMUNIDAD DE DESTINO</b>							
<b>TOTAL</b>	<b>6.991.672</b>	<b>100</b>	<b>4,0</b>	<b>37.029.975</b>	<b>100</b>	<b>0,4</b>	
Cataluña	1.797.000	25,7	6,6	9.492.113	25,6	3,1	
Baleares (Illes)	1.677.030	24,0	10,9	6.837.248	18,5	0,5	
Andalucía	1.043.756	14,9	-4,5	5.324.897	14,4	0,3	
Canarias	707.482	10,1	7,9	5.548.320	15,0	3,8	
C. Valenciana	675.466	9,7	-1,0	3.559.770	9,6	-1,6	
Madrid (C. de)	386.544	5,5	0,3	2.969.317	8,0	-5,8	
Resto CCAA	704.394	10,1	-0,6	3.298.309	8,9	-4,5	
<b>SEGÚN VÍAS DE ACCESO</b>							
<b>TOTAL</b>	<b>6.991.672</b>	<b>100</b>	<b>4,0</b>	<b>37.029.975</b>	<b>100</b>	<b>0,4</b>	
Aeropuertos	4.944.929	70,7	4,6	27.998.566	75,6	0,0	
Carreteras	1.684.730	24,1	2,4	7.876.708	21,3	1,2	
Otros	362.013	5,2	3,8	1.154.700	3,1	4,3	
<b>SEGÚN TIPO DE ALOJAMIENTO</b>							
<b>TOTAL</b>	<b>6.991.672</b>	<b>100</b>	<b>4,0</b>	<b>37.029.975</b>	<b>100</b>	<b>0,4</b>	
Alojamiento hotelero	3.861.392	55,2	8,0	22.910.218	61,9	2,9	
Alojamiento no hotelero	3.120.788	44,6	0,5	13.992.657	37,8	-2,2	
Vivienda Propia y de Familiares o amigos	1.685.162	24,1	-2,1	8.335.047	22,5	-3,6	
Vivienda Alquilada	809.817	11,6	-1,7	3.208.698	8,7	-4,1	
Otros Alojamientos	625.810	9,0	12,0	2.448.914	6,6	5,8	
Sin especificar	9.492	0,1	-	127.100	0,3	-	
<b>SEGÚN FORMA DE ORGANIZACIÓN</b>							
<b>TOTAL</b>	<b>6.991.672</b>	<b>100</b>	<b>4,0</b>	<b>37.029.975</b>	<b>100</b>	<b>0,4</b>	
Sin paquete	5.092.048	72,8	7,8	25.994.764	70,2	0,9	
Con paquete	1.892.291	27,1	-3,7	10.937.388	29,5	0,6	
No procede	7.333	0,1	-	97.382	0,3	-	

Fuente: IET. Movimientos turísticos en fronteras.

En la figura 2 se observa cómo las principales comunidades autónomas de destino en agosto del 2010 fueron Cataluña y Baleares, que acogieron aproximadamente a un 25% del total de turistas, con casi 2 millones de turistas recibidos en cada comunidad. En el primer caso, fueron los turistas procedentes de Francia y "resto de Europa" los que más contribuyeron a este resultado, mientras que en Baleares

han sido los Países Bajos los que más se han incrementado. A estas comunidades les siguen Andalucía, que recibió al 15%, con más de 1 millón de turistas y la Comunidad Valenciana y Canarias, con casi 700.000 turistas recibidos (10% aproximadamente)

**Figura 2. Porcentaje de turistas según la Comunidades Autónoma de destino principal en Agosto 2010.**



*Fuente: IET.*

Por otra parte, los principales destinos turísticos españoles de los residentes en España fueron los situados en la costa mediterránea, al igual que los elegidos por los turistas extranjeros: Andalucía, Cataluña y Comunidad Valenciana. Le siguieron comunidades del interior como Castilla y León, Castilla-La Mancha y la Comunidad de Madrid.

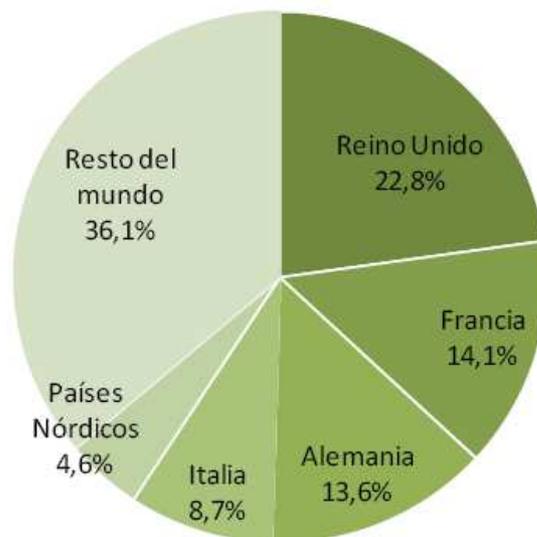
En lo que respecta al gasto turístico total en España por país de residencia, éste ascendió a 6.800 millones de euros durante el mes de agosto del 2010, un 6,2% más que durante el año anterior.

A través de la figura 3, se observa cómo casi el 23% del gasto total realizado por los turistas extranjeros en España durante el pasado mes de agosto, provino del Reino Unido, seguido de Francia con un 14%.

Según el Instituto de Estudios Turísticos (IET), el gasto medio por turista en el 2010 fue de 927€ y el gasto medio diario de 80 €, ambos evolucionaron de manera positiva respecto al año anterior.

**Figura 3. Distribución del Gasto total por país de residencia**

### Distribución porcentual del gasto total por país de residencia Agosto 2010



*Fuente: IET. Encuesta de gasto turístico*

Según datos del IET, por comunidades autónomas, Cataluña fue la que más vio incrementado el volumen de gasto total recibido, sin embargo, Andalucía y la Comunidad Valenciana fue donde más creció el gasto medio por persona. La Comunidad Valenciana también destacó por la elevada tasa de crecimiento experimentada por su gasto total, la más alta del periodo, siendo Reino Unido el mercado que más favoreció este resultado.

La Comunidad de Madrid también se comportó de manera favorable, con un incremento del gasto total del 3,2% y del gasto medio por persona del 3%.

En lo que respecta a los archipiélagos, ambos presentaron crecimientos en el gasto total recibido, siendo el balear el que más contribuyó al avance general del

mes, si bien, el gasto medio por persona de este destino retrocedió, mientras en el caso de Canarias, el gasto medio por persona se incrementó.

### **3.2 El sector turístico en la Comunidad Valenciana: Valencia**

Durante el año 2010 el sector turístico en la Comunidad Valenciana supuso el 7% del Valor Añadido Bruto total autonómico, y aportó el 9,1% de la producción del sector turístico en España. Para la región valenciana, el turismo es un sector muy importante, ya que ocupa la cuarta posición en el ranking autonómico tanto en número de empresas (agrupa el 9'6% de éstas) como en términos de producción y de empleo ya que concentra el 6% de éste. A pesar de estas cifras, el peso del sector turístico en la región es ligeramente inferior a la media española, tanto en términos de producción, como de empleo y empresas.

La actividad turística tiene en la Comunidad Valenciana una gran trascendencia económica y social y un modelo basado en el atractivo de sus recursos naturales como el clima, las playas y una buena relación calidad-precio.

El ocio y las vacaciones son el principal motivo para viajar a la Comunidad Valenciana (para el 78,4% de los turistas), muy por encima de la media española, ligado a la amplia oferta de sol y playa. No obstante, en los últimos años se ha observado un fuerte crecimiento de otros tipos de turismo, como el turismo de salud y el de negocios.

Casi el 12% de los turistas españoles eligen la Comunidad Valenciana para sus viajes nacionales, lo que convierte a esta región como el segundo destino turístico de España para el turismo nacional (sólo superado por Andalucía).

En lo que respecta a la ciudad de Valencia, en el 2010, el número total de turistas fue de 1.798.180, un 1% inferior al del año anterior, una cifra que sitúa a la ciudad como el destino español que menos descenso experimentó. De hecho, todos los principales puntos turísticos de España con rasgos similares a Valencia han visto descender sus cifras de visitantes por encima del 1%.

De estos casi 2 millones de turistas que recibió Valencia, el 60% fueron españoles y el 40% extranjeros.

Como se observa en la siguiente tabla, durante los meses de invierno el turismo nacional dobla prácticamente al turismo extranjero, en cambio durante los meses de verano ambos son muy similares excepto en el mes de septiembre donde el

número de turistas extranjeros es mayor que el nacional. Los meses de verano son tradicionalmente los que tienen el mayor grado de ocupación hotelera en España. Dicha estacionalidad esta reduciéndose gracias al avance del turismo urbano.

**Tabla 2. Turistas llegados a Valencia durante el 2010**

TURISTAS			
2010			
	NACIONALES	EXTRANJEROS	TOTAL
ENERO	65.653	31.620	97.273
FEBRERO	83.275	46.416	129.692
MARZO	93.210	51.543	144.753
ABRIL	95.971	68.168	164.139
MAYO	97.141	71.329	168.469
JUNIO	90.079	71.910	161.989
JULIO	96.203	73.093	169.296
AGOSTO	91.801	84.460	176.260
SEPTIEMBRE	86.424	95.098	181.522
OCTUBRE	90.566	71.346	161.913
NOVIEMBRE	78.490	53.815	132.305
DICIEMBRE	78.728	33.061	111.788

*Fuente: Oficina de Turismo de Valencia*

En cuanto al comportamiento de los distintos mercados de origen con destino a Valencia, éstos provienen principalmente de Francia y Reino Unido con el 52 % del total de turistas extranjeros, seguido de Italia con el 14% de turistas. Cabe destacar también el incremento durante el 2010 de los turistas procedentes de Bélgica (11,7%) y de Irlanda (9,6%)

### **3.3 El sector hotelero en Valencia**

En este punto se analiza el sector en el que se va a desarrollar el plan de negocio de un establecimiento hotelero en la Comunidad Valencia y en concreto en la ciudad de Valencia.

En la actualidad no es novedad ver, día a día, la apertura de nuevos establecimientos de hospedajes, sobretodo de categoría igual o inferior a 2 estrellas con visión de crecimiento y mejora de las estructuras existentes.

Los tiempos cambian y la gente busca nuevas formas de relajamiento, diversión y descanso. Por lo tanto, el turista busca algo más que una simple habitación de hotel.

#### **3.3.1 Infraestructura hotelera.**

El sector hotelero de la Comunidad Valenciana ha sido dominado tradicionalmente por hoteles independientes, integrados por pequeñas y medianas empresas. En esta estructura, las cadenas hoteleras han tenido una participación reducida, si bien creciente año tras año.

En la ciudad de Valencia, desde la década de los 90, un buen número de cadenas hoteleras se han implantado, tanto mediante la construcción de nuevos establecimientos como a través de la adquisición o la explotación de hoteles independientes ya existentes, por lo que ha habido un aumento de la competencia en el mercado hotelero valenciano.

Esto es debido básicamente al cambio producido en la demanda. Los clientes de hoteles tienen, cada vez más, unos criterios de elección de establecimiento más amplios y exigentes, valorando crecientemente elementos como una marca fuerte, la posibilidad de obtener un servicio estandarizado y sin sorpresas, un acceso fácil a la información sobre las prestaciones de cada hotel y a las reservas, y la calidad del servicio.

Debido a este cambio en la demanda, existe una mejora constante del servicio ofertado. Los empresarios del sector buscan dar valor al cliente con un servicio de calidad y un precio ajustado con hoteles de 3 y 4 estrellas en excelentes ubicaciones, que aportan diferenciación en el servicio (tamaño reducido, atención personalizada, diseño moderno,...), a través de la materialización en nuevos modelos de negocio como los "boutique hotels," "low cost hotels", "youth hostels" y

las cadenas urbanas de hoteles modernos. Los nuevos tipos de hoteles tratan de acabar con la estacionalidad de la demanda, y durante los últimos años ha habido una mejora en el comportamiento estacional ofreciendo productos y servicios flexibles en función de la temporada.

El turismo residencial es otro rasgo característico del modelo turístico valenciano puesto que es la Comunidad Autónoma con mayor número de segundas residencias en su parque inmobiliario.

En cuanto a la ciudad de Valencia, varias son las ofertas de las que dispone, más allá del sol y playa, y que permiten a la ciudad gozar de un turismo menos estacional, y de mayor valor cultural y deportivo. Alguno de los principales acontecimientos destacados en Valencia durante el 2010 fueron, las Fallas, el Festival MTV Winter, el Gran Premio de Europa de Formula 1 y el Open 500 de Tenis. También ofrece otras ofertas turísticas como la Ciudad de las artes y las Ciencias, el Bioparc, el turismo de salud, el náutico, el Circuito Ricardo Tormo, los campos de golf, diversos museos, la gran oferta de vida nocturna y la gastronomía típica entre otros.

El siguiente cuadro recoge una relación de la oferta cultural y de ocio de la ciudad:

**Tabla 3. Oferta cultural y de ocio en Valencia.**

<b>Monumento patrimonio de la humanidad</b>	Lonja de la Seda
<b>Museos</b>	45
<b>Bibliotecas</b>	48
<b>Exposiciones en galerías de arte</b>	136
<b>Teatros</b>	16
<b>Mostra de Valencia</b>	173 películas y 65.495 espectadores
<b>Espacios naturales</b>	La Albufera y Dehesa del Saler
<b>Playas</b>	Alrededor de 22 km
<b>Amarres en Puertos deportivos</b>	2200
<b>Oficinas de Información Turística</b>	8
<b>Festividades locales</b>	San Vicente Mártir, San José San Vicente Ferrer, Sant Dionís, día de la CV.

*Fuente: Anuario Estadístico Municipal, Real Club Náutico de Valencia y Turismo de Valencia.*

En la tabla 4, se observa que durante el 2010 la oferta de plazas de las categorías superiores fue bastante mayor que la oferta hacia segmentos inferiores, circunstancia que confirma la continua progresión en la cualificación del parque hotelero valenciano. También es elevado el número de plazas ofertadas por pensiones y albergues, en comparación con los hostales de 1 ó 2 estrellas los cuales son escasos en la ciudad de Valencia, con tan solo 4 establecimientos de cada categoría respectivamente.

Tabla 4. Oferta Hotelera en Valencia en el 2010.

OFERTA HOTELERA ACCOMMODATION OPTIONS					
	CATEGORÍA CATEGORY	ESTABLECIMIENTOS ESTABLISHMENTS	PLAZAS BEDS	HABITACIONES ROOMS	% DE HABITACIONES % OF ROOMS
HOTELES HOTELS	5	8	2.867	1.440	16%
	4	30	8.138	4.232	47%
	3	22	3.683	1.969	22%
	2	7	833	465	5%
	1	4	164	96	1%
HOSTALES HOSTELS	2	4	181	109	1%
	1	11	421	211	2%
PENSIONES Y ALBERGUES GUESTHOUSES AND LODGINGS		44	1.811	550	6%
TOTAL TOTAL		130	18.098	9.072	100%
OTROS ALOJAMIENTOS OTHER ACCOMMODATIONS					
	NÚMERO NUMBER		PLAZAS BEDS		
APARTAMENTOS APARTMENTS	337		1.261		
CAMPINGS CAMPSITES	2		1.351		

Fuente: Conselleria de Turismo de Valencia.

### 3.3.2 Estructura de la demanda del sector hotelero en Valencia.

El perfil de la demanda turística valenciana varía en función de diversas variables, como son el momento de realización del viaje y el motivo del mismo entre otras.

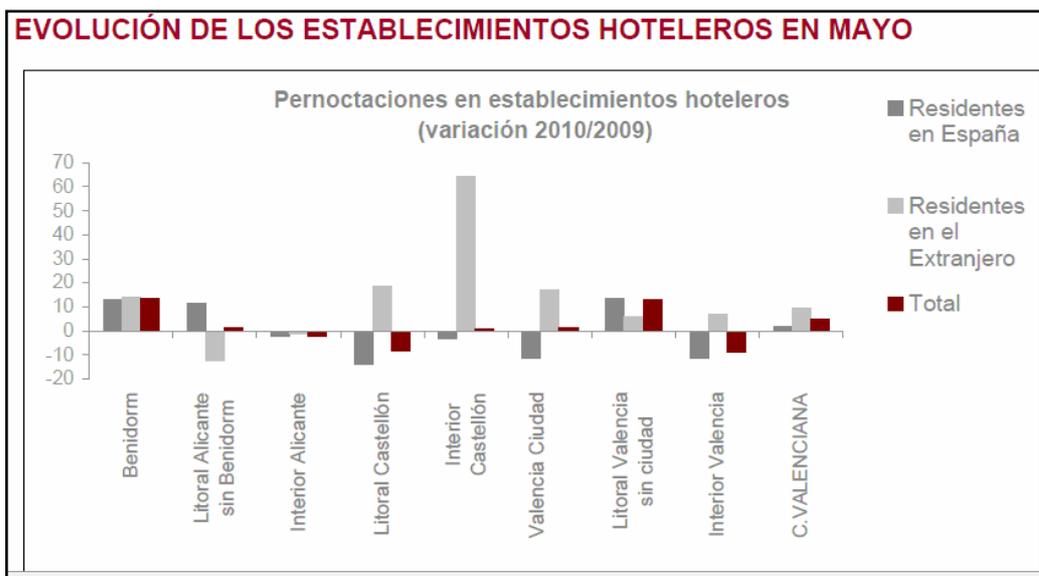
Según datos de la Oficina de Turismo de Valencia, durante el verano, la ciudad de Valencia recibe un turismo fundamentalmente nacional, que viaja en familia, de clase social media, edad comprendida entre 25 y 44 años y que, mayoritariamente, repite la visita. El medio de transporte más utilizado es el vehículo propio, hace la reserva de forma individual y se aloja en apartamentos de alquiler, con un tiempo de estancia media de dos semanas. Estos turistas provienen mayoritariamente de dos comunidades autónomas, la propia Comunidad Valenciana con un 48,26% del total de turistas nacionales y la Comunidad de Madrid con un 18,43% del total. En temporada baja el perfil es diferente, aumenta la presencia de visitantes extranjeros, crece la edad media, se reduce el turismo de tipo familiar aumentando la importancia de los viajes en solitario y colectivos. El principal medio de transporte es el avión o el tren y los establecimientos hoteleros constituyen el alojamiento principal. La fidelidad al destino es igualmente elevada, especialmente para aquellos procedentes de Europa Occidental y hacia los destinos del litoral.

El 35% del turismo que viene a Valencia viaja con reserva, sobre todo del alojamiento. La utilización de paquetes turísticos supone el 8,2% del total de viajes turísticos, uno de los porcentajes más elevados de las regiones peninsulares.

A través del gráfico adjunto, se observa cómo en la ciudad de Valencia la evolución de las pernoctaciones de un año a otro (del 2009 al 2010), ha sido positiva, aunque baja (1,1%). Éste incremento se debe al aumento del 17,3% en las pernoctaciones de la demanda extranjera, ya que las pernoctaciones de residentes en España han disminuido un 11,1%.

En el litoral de Valencia, el número de pernoctaciones aumentó un 12,8%. Este incremento se dio tanto en la demanda nacional (13,3%) como en la demanda extranjera (5,7%).

**Figura 4. Evolución de las pernoctaciones en los establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana. Datos a mayo 2010.**



Fuente: Encuesta de ocupación hotelera del INE.

En la tabla 5, se observa cómo el número de pernoctaciones nacionales en Valencia durante el pasado año fue mayor que el extranjero durante los meses de enero a mayo, en cambio durante el verano, los turistas extranjeros permanecieron un mayor número de noches que los nacionales.

**Tabla 5. Pernoctaciones en la ciudad de Valencia**

PERNOCTACIONES			
2010			
	NACIONALES	EXTRANJEROS	TOTAL
ENERO	112.755	65.978	178.732
FEBRERO	137.651	97.799	235.449
MARZO	157.250	110.355	267.605
ABRIL	156.672	142.087	298.759
MAYO	156.488	154.578	311.066
JUNIO	151.989	177.750	329.739
JULIO	179.231	165.579	344.810
AGOSTO	195.348	210.251	405.599
SEPTIEMBRE	161.290	230.689	391.979
OCTUBRE	173.172	167.272	340.444
NOVIEMBRE	140.795	123.969	264.764

Fuente: Sondeo Turismo Valencia 2010

Fuente: Oficina de Turismo de Valencia.

La estancia media en los establecimientos hoteleros se ha reducido en el último año 2010 hasta 3,39 días, con una tendencia a la baja en los últimos años, si bien la estancia del turista extranjero alcanza los 5,5 días.

A partir de las estadísticas y estudios de "Turismo Valencia", podemos determinar de manera más amplia el perfil del turista valenciano. Esta información servirá de gran utilidad a la hora de adecuar las características y servicios de nuestro hotel a los deseos y necesidades del visitante.

Estas estadísticas se elaboran principalmente a partir de los datos publicados por el INE, y de los propios muestreos de ocupación que realiza la fundación Turismo Valencia en la planta hotelera de la ciudad.

Como se observa en la tabla 6, el perfil del turista es mayoritariamente de hombres con un 57 % y mujeres en un 43% aproximadamente, de entre 35 y 54 años, advirtiéndose asimismo una tendencia alcista del rango más joven y un detrimento de los turistas más mayores.

**Tabla 6. Perfil del turista valenciano.**

<b>GÉNERO</b> GENDER		2005	2006	2007	2008	2009
HOMBRE	MAN	59,9	59,6	57,2	61,5	57,4
MUJER	WOMAN	40,1	40,4	42,8	38,9	42,6

<b>EDAD</b> AGE		2005	2006	2007	2008	2009
De 18 a 24	18 TO 24	5,8	5,2	5,6	6,5	6,1
De 25 a 34	25 TO 34	24,9	25,1	24,8	24,9	27,3
De 35 a 54	35 TO 54	48,6	51,7	50,5	48,8	49,8
De 55 a 64	55 TO 64	14,3	13,0	14,5	12,7	11,6
65 y más	65 AND OVER	6,4	5,0	4,6	4,0	2,5

Fuente: Oficina de Turismo de Valencia

En cuanto a la situación familiar de los turistas que visitan la ciudad, casi la mitad de los visitantes de 2009 se encontraban englobados en la categoría de familia con hijos, seguido de parejas sin hijos, siendo, por el contrario, el grupo de viudos o divorciados los más reacios a viajar a Valencia.

**Tabla 7. Situación familiar de los turistas que visitan Valencia.**

<b>SITUACIÓN FAMILIAR</b> FAMILY SITUATION		2008	2009
Soltero en domicilio paterno	Single, living with parents	7,0	6,4
Soltero independizado	Single independent	19,7	16,4
Reside con pareja sin hijos	Lives with partner, without children	19,6	25,3
Reside con su pareja y con hijos	Lives with partner, with children	47,5	44,0
Viudo o divorciado	Widowed or divorced	3,4	4,4

Fuente: Oficina de turismo de Valencia

En lo que se refiere al método de contratación, se observa a lo largo de los últimos cuatro años un crecimiento continuo de la contratación personal en detrimento de la realizada mediante intermediarios, tanto en el caso de la reserva del alojamiento como la del transporte.

**Tabla 8. Método de contratación del turista. Evolución porcentual desde 2005 hasta 2009**

	2005		2006		2007		2008		2009	
	PERSONAL	AGENCIA								
Alojamiento	58,7	41,3	56,0	44,0	57,5	42,5	62,8	37,2	78,3	21,7
Transporte	70,0	30,0	67,3	32,7	54,3	45,7	65,2	34,8	79,3	20,6

Fuente: Oficina de Turismo de Valencia.

A través de una encuesta realizada durante el 2010, se recabó información sobre la valoración de los aspectos del viaje que hicieron los turistas que visitaron Valencia. De los resultados podemos destacar que el aspecto de nuestra oferta mejor valorado fue el clima, seguido de cerca de la oferta cultural, la de servicios turísticos y las playas.

Los precios fueron el aspecto que peor valoración se llevó, no obstante la gran mayoría de los encuestados los consideraron excelentes o buenos.

**Tabla 9. Valoración de la ciudad de Valencia**

VALORACIÓN DE LA CIUDAD ASSESSMENT OF THE CITY		MALO % POOR	REGULAR % MODERATE	ACEPTABLE % ADEQUATE	BUENO % GOOD	EXCELENTE % EXCELLENT
Accesos Access		0,80	1,47	11,61	48,59	37,52
Clima Weather		0,80	1,96	7,78	42,35	47,11
Oferta Cultural Cultural programs		0,15	0,88	9,29	47,57	42,11
Oferta Congresual/Ferias Trade Fairs and Congress facilities		0,24	0,95	14,50	49,32	35,00
Oferta Deportiva Sports options		0,18	1,53	14,77	46,91	36,61
Oferta de Restauración Restaurants supply		0,16	1,03	9,56	47,09	42,15
Oferta de Servicios Turísticos Tourist services options		0,05	0,96	8,19	47,47	43,33
Playas/Paseo Marítimo Beaches/Paseo marítimo		0,54	0,54	10,72	44,34	43,85
Ambiente nocturno Nightlife		0,28	1,28	11,17	44,56	42,72
Precios Prices		1,70	3,20	22,41	45,07	27,61

Las valoraciones de estos dos cuadros están basadas en las opiniones emitidas por 2.880 visitantes a las Tourist Infos de Turismo Valencia.

Fuente: Oficina de Turismo de Valencia.

En general se puede afirmar que la imagen que tienen los turistas de Valencia tras su visita es entre buena y excelente, hecho que hace resaltar la alta fidelidad de nuestro turismo así como la obtención de diversos galardones de calidad turística internacional como la Q de calidad turística por sus playas o el premio Ecoplayas.

Para concluir toda esta información, y una vez destacadas en el apartado anterior las características principales del turismo en Valencia, se podría afirmar que la elección de la ciudad de Valencia para la puesta en marcha de nuestro negocio sería una elección acertada y el perfil del turista español que elige Valencia como destino y al que nos deberemos dirigir es básicamente de parejas sin hijos y con hijos y solteros de entre 25 – 45 años, que acuden a Valencia buscando un turismo urbano a la vez que ocio, sol y playa.

Por último, las conclusiones que podemos extraer del sector hotelero tanto en España como en la ciudad de Valencia son:

- Difícil situación del entorno Macroeconómico actual, por lo tanto el sector hotelero se ve afectado en gran medida.
- Fuertes caídas de la actividad turística desde el 2009, pero durante el último año y principios del 2011 ha habido una recuperación escalonada.
- Estructura de la Oferta dividida en hoteles vacacionales y urbanos. Creciente importancia de éstos últimos.
- Estructura de la Demanda: gran importancia al turismo extranjero para mejorar la estacionalidad y al segmento urbano como claves para la recuperación.
- A medio plazo se prevé una recuperación de la demanda y seguimiento de la oferta que requiere nuevas inversiones.

### **3.3.3 Características del mercado: Ciudad de Valencia: Barrio de Ruzafa**

En la realización de este proyecto se deberá profundizar en todos los aspectos que influirán a la hora de establecer un hotel en Valencia. Será de vital importancia analizar y conocer el emplazamiento donde se va a situar el negocio en un principio: el Barrio de Ruzafa.

La ubicación influye considerablemente en el éxito del negocio, por lo que será necesario invertir en un establecimiento bien localizado.

La elección del barrio de Ruzafa para la creación del establecimiento hotelero viene motivada por ser actualmente uno de los barrios históricos de Valencia más en auge ya que por su localización y cualidades urbanísticas, posee un gran potencial que en estos últimos años está empezando a resurgir y aparecer en las primeras páginas de las guías de tendencias, consolidándose como una de las zonas de moda de la ciudad. Se trata de un barrio emergente, clásico en la ciudad de Valencia y muy vivo en el que conviven varias culturas y existe una gran variedad de ofertas de ocio como restaurantes, bares, comercios, galerías de arte y hasta un mercado propio.

La siguiente imagen muestra la localización de las distintas atracciones turísticas que hay por la zona y la situación exacta del hostel (indicada con el icono rojo).

**Figura 5. Lugares de interés en el Barrio de Ruzafa**

Fuente: Google maps.

Entre sus lugares de interés se encuentran la Iglesia Parroquial de San Valero y San Vicente Mártir, también conocida como Catedral de Ruzafa, el Convento Nuestra Señora de los Ángeles y el Mercado Municipal de Ruzafa así como varios lugares de ocio como galerías de arte, restaurantes, bares y discotecas.

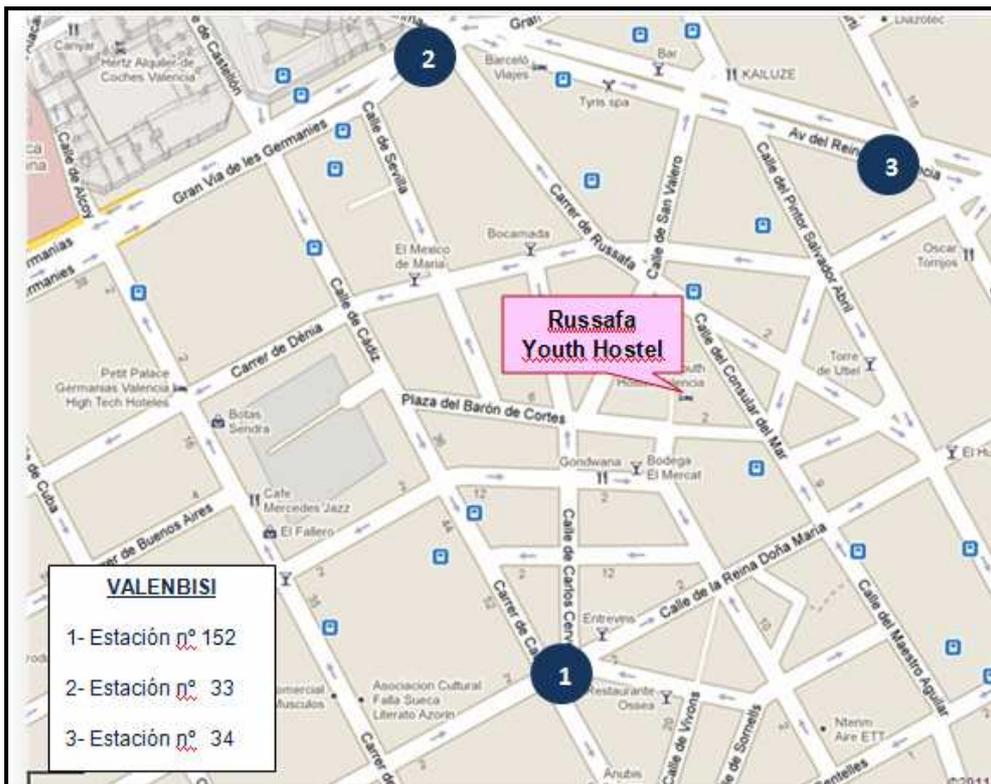
- **Características del emplazamiento**

La zona se encuentra abastecida por numerosos medios de transporte público y goza de buenos accesos. Además de taxis y autobuses, está cerca de paradas de metro como Xàtiva y Bailén y también muy cerca de las estaciones de trenes principales de la ciudad, la de Sorolla, recientemente inaugurada por la llegada del AVE a Valencia, y la del Norte, que es la de mayor afluencia de transporte ferroviario de la capital.

Muy cerca del hostel también se encuentran varias estaciones de Valenbisi. Se trata de un servicio de alquiler de bicicletas públicas de la ciudad de Valencia, promovido por el Ayuntamiento de la ciudad. Este servicio ofrece a los ciudadanos y turistas la posibilidad de realizar desplazamientos urbanos en bicicleta, con una total de 2.750 bicicletas, distribuidas en 275 estaciones, ubicadas en distintos puntos de la ciudad.

Cerca del hostel existen 3 estaciones muy cercanas tal y como se muestra en la siguiente imagen:

Figura 6. Estaciones de Valenbisi cercanas al hostel



Fuente. Elaboración propia a través de información de [valenbisi.es](http://valenbisi.es)

El hostel no ofrece servicio de alquiler de bicicletas privado ya que se ha considerado que al existir estas estaciones de alquiler de bicicletas público tan cercanas, los turistas que deseen alquilar bicis durante su estancia pueden obtener abonos de corta duración con el que es posible realizar un número ilimitado de trayectos en bicicleta durante 7 días consecutivos. El precio del abono semanal Valenbisi es de 10 euros. Éstos se pueden adquirir de forma inmediata en los terminales de acceso al servicio habilitado para ello. Únicamente se necesita disponer de una tarjeta de crédito y seguir las instrucciones indicadas en la pantalla y en el datáfono.

En el caso de que el cliente, a su llegada al hostel, quiera contratar el abono semanal de Valenbisi, el comercial del hotel le explicará y le facilitará toda la información necesaria para adquirirlo.

### 3.4 Análisis de la competencia

En este apartado se va a analizar quiénes son nuestros principales competidores, debemos saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles, para realizar así la mejor estrategia para nuestro hostel. Conocer bien a la competencia será fundamental para determinar los requisitos básicos que deberemos cumplir para poder acceder al mercado en igualdad de condiciones, y las carencias que presenta cada competidor, las cuales se pueden aprovechar para distinguirse de la competencia.

En la actualidad existe una gran oferta hotelera, que ha aumentado año tras año. Según Hostelmarket, la revista económica líder de los sectores hoteleros, aunque la oferta del mercado en España ha crecido un 34% durante la última década, se han mantenido casi los mismos índices de concentración y de penetración de las cadenas internacionales.

Por una parte, el desarrollo de Internet ha cambiado muchas estrategias, pasando de ser tan solo un escaparate para unos pocos privilegiados a convertirse en una herramienta comercial y de marketing imprescindible; y por otra el abaratamiento de las tarifas aéreas ha potenciado la realización de los conocidos como “citybreaks”, pequeñas escapadas a destinos urbanos, al tiempo que ha permitido la popularización de determinados viajes de larga distancia.

A nivel nacional, se han experimentado grandes cambios, pero hay cosas que no cambian: el 27% del mercado se divide entre las 25 principales cadenas hoteleras, con SOL MELIÁ, RIU y NH a la cabeza. En la ilustración inferior se puede apreciar la cuota de mercado obtenida por las principales cadenas hoteleras en España durante el pasado año 2009. Las que más destacaron y que siguen ocupando durante el 2010 una mayor cuota de mercado son **Sol Meliá y NH**.

Figura 7. Cuota de mercado a nivel nacional por cadenas hoteleras.



Fuente: Censo de hoteles Hostalmarket

Efectuar un análisis de cada uno de los componentes de la industria de alojamiento turístico de Valencia y de España no es una labor fácil debido a la gran cantidad de oferentes, la mayoría de los cuales no cuentan con una certificación de calidad y homogeneidad de sus servicios. Pero para poder definir y analizar a nuestra competencia, será necesario conocer las características, puntos fuertes y débiles de aquellos establecimientos que se sitúen por nuestra zona o sean similares al nuestro.

Por regla general, habrá solo uno o dos hoteles o hostales que presentan una amenaza seria para el éxito de nuestro hostel. Por lo que nuestro establecimiento estará también en sus listas de la competencia. Los principales competidores serán aquellos que supongan una amenaza en términos de precios, características del alojamiento similar y perfil de usuario.

Como ya se ha nombrado anteriormente de una manera más general, consideramos que el perfil del público de nuestro hotel es: jóvenes y mediana edad (de entre 25 y 40 años), así como parejas y familias, tanto nacional como extranjeras, pero sobretudo estos últimos que buscan alojamiento en el centro de la ciudad y exigen tanto la comodidad y tranquilidad como el diseño a un buen precio, con acceso rápido y cómodo al ocio, la cultura y monumentos de interés de la ciudad.

### **3.4.1 Principales competidores.**

Se van a analizar las características más destacables de nuestros competidores directos, entendiendo como competidor directo a aquellos hoteles u hostales de precio medio que estén situados en el barrio de Ruzafa o en barrios colindantes y de características similares al nuestro.

Se van a nombrar las principales características y la imagen de nuestros competidores directos tanto por su localización céntrica, como por sus atributos y características próximas al nuestro, para más tarde realizar una tabla con los puntos fuertes y débiles y los servicios que ofrecen.

- **Principales competidores por establecimiento similar.**

#### **HILUX HOSTEL VALENCIA**

Este hostel está situado en el barrio del Carmen, un barrio histórico de Valencia con acceso rápido y cómodo al ocio, la cultura y monumentos de interés de la ciudad.

A pesar de no encontrarse en la misma zona que el nuestro, es uno de nuestros mayores competidores debido al precio y diseño similar.

Características del hotel y de las habitaciones: Tiene una decoración muy moderna, cada habitación está decorada por diferentes artistas locales.

Servicios que ofrece: Hostal abierto al público 24 horas con acceso a Internet gratuito, ofrece varios servicios como alquiler de bicicletas y una cocina bastante equipada.

Punto débil: No dispone de página web por lo que no pueden hacerse reservas de manera online.

Valoración de los clientes: Está muy bien valorado, con un 90% en hostelworld.com, el portal de reservas en albergues y hostales número uno en el mundo.

**Figura 8. Hilux hostel Valencia.**

Fuente: *hostelworld.com*

### **HOME YOUTH HOSTEL**

Se trata del primer albergue en Valencia y también uno de nuestros mayores competidores por características similares.

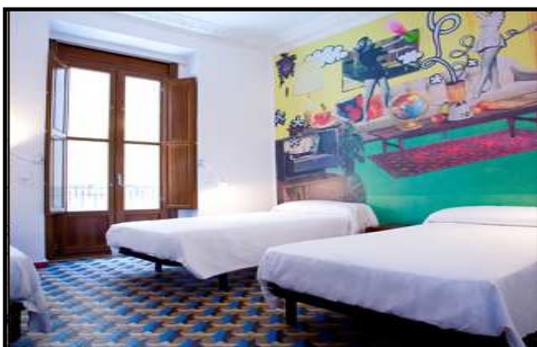
Situado en el barrio del Carmen, en una zona muy céntrica, al lado del Mercado central y con acceso rápido y fácil al ocio.

Características del hostel y de las habitaciones: El hostel es muy similar al nuestro en cuanto a servicios ofrecidos, decoración y que no posee literas, sino camas individuales.

Servicios que ofrece: Recepción las 24 horas, acceso a Internet y al uso de taquillas, habitaciones amplias con camas individuales.

Su punto débil es que no ofrece servicio de desayuno ni de restaurante.

Valoración de los clientes: La puntuación que le dan los clientes es muy elevada, un 87% en *hostelworld*.

**Figura 9. Home Youth Hostel.**

Fuente: *hostelworld.com*

## **ROOMS DELUXE**

Se trata de un hostel situado más a las afueras de la ciudad, en la Ciudad de las Artes y las ciencias.

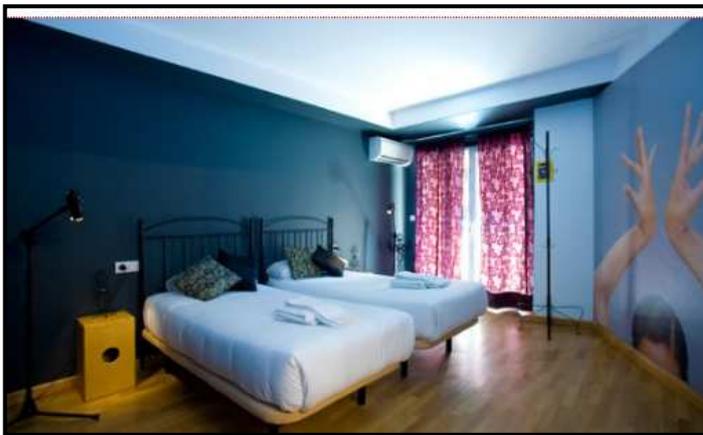
Características del hostel y de las habitaciones: Es el primer hostel de lujo que existe en Valencia, ofrece habitaciones temáticas decoradas por un artista y firma diferente y su precio es un poco más elevado.

Servicios: Ofrece parking privado y posibilidad de alquiler de coches y bicicletas en el propio establecimiento, cocina grande y equipada y sala común con más de 100 m<sup>2</sup> y acceso a Internet gratuito.

La debilidad de este hostel es que al igual que el anterior no ofrece servicio de desayuno ni restaurante y se encuentra en una ubicación más alejada del centro histórico de la ciudad.

Valoración de los clientes: Según los clientes de Hostelworld, la puntuación obtenida es del 85%

**Figura 10. Rooms Deluxe.**



*Fuente: Hostelworld.com*

## **PURPLE NEST HOSTEL**

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

Características del hostel y de las habitaciones: Posee una decoración moderna y juvenil y una amplia variedad de servicios, como habitaciones para grupos de más de 6 personas.

Los servicios que ofrece son recepción 24 horas, terraza, cocina completa, bar, y toallas de cortesía. Tiene una gran seguridad ya que el acceso a las habitaciones se realiza mediante la inserción de tarjetas magnéticas.

Sus debilidades son: No posee wifi en el edificio, hay que pagar Internet para poder utilizarlo y según comentarios de los clientes en un portal de reservas, las habitaciones son muy reducidas y los baños son compartidos por muchas personas.

Valoración de los clientes: La puntuación obtenida por lo clientes es del 82%.

**Figura 11. Purple nest hostel Valencia**



Fuente: [www.nesthostelsvalencia.com](http://www.nesthostelsvalencia.com)

- **Principales competidores por zona**

**ABC you Bred and Breakfast.**

Se trata de un Bed and breakfast que competiría básicamente con nuestro hostel por localización y público al que va dirigido, ya que su precio es mayor a un hostel y quizás resulte elevado para el servicio que ofrece de habitaciones sencillas con desayuno incluido en comparación con el resto de establecimientos de sus mismas características.

Está situado en un edificio antiguo, pero reformado, en la calle Taquígrafo Martí, en una zona de restaurantes, pubs y bares próxima al centro y a pocos minutos del Barrio de Ruzafa.

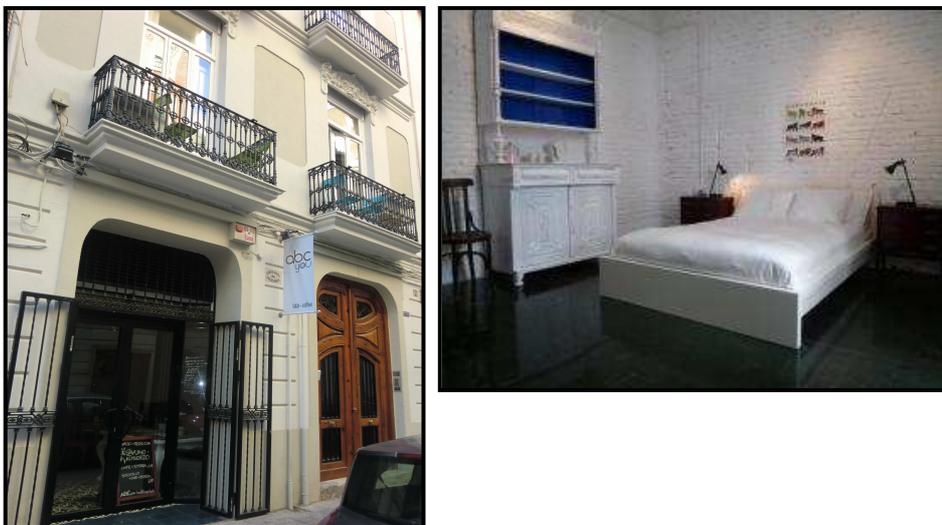
Características del hostel: Se trata de un “bred and breakfast” familiar con pocas habitaciones sencillas, pero amplias y algunas incluso con balcón.

Ofrece servicios como conexión a Internet en todas sus habitaciones, alquiler de bicicletas en el hotel, frigorífico en las habitaciones, reproductor de DVD y TV y un ordenador Mac mini en las habitaciones dobles con baño.

Las debilidades que tiene es que sólo se realizan reservas a través de Internet. No poseen una recepción para atender a los clientes que llegan allí directamente y quieren reservar una habitación.

Valoración de los clientes: La puntuación obtenida es del 85%.

**Figura 12. Hostal ABC you.**



Fuente: *Elaboración propia*

### **PETIT PALACE GERMANÍAS**

El hotel está situado en la calle Sueca, muy cerca de la Gran Vía de Valencia, la plaza de toros y los distritos comerciales del centro de la ciudad.

Características del hotel: Se trata de un hotel de 3 estrellas que se ha considerado un competidor principal debido sobretodo a la localización ya que está muy cerca de nuestro hostel. Tiene pocas habitaciones, por lo que el trato con el huésped es más familiar, más parecido a un hostel. Es un hotel más nuevo y de mayor calidad, pero también con unos precios bastante más elevados.

Los servicios que ofrece son: conexión a Internet gratuita, TV en las habitaciones, caja fuerte, restaurante buffet, parking para los clientes y servicio de bicicletas

Su principal debilidad es que el servicio de desayuno no está incluido en el precio y su precio por habitación es un poco elevado.

Valoración de los clientes: La puntuación obtenida es del 80%

#### **Figura 13. Petit Palace Germanías.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 10. Principales competidores

HOTEL	LOCALIZACIÓN	CATEGORÍA	Nº HABIT	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	PRECIO	DESAY UNO Incluido	WIFI/ TV	Recepción 24 h	PUNTUACIÓN EN PAG.WEB
Hilux Hostel Valencia	Barrio del Carmen	Hostal	10	Personal multilingüe.	- No hay WIFI - Baños compartidos.	30€/persona	SI	Acceso Internet. (No wifi) - TV	SI	90%
				Habitaciones decoradas por artistas locales						
				TV satélite, minibar.						
Home Youth hostel	C/ La lonja (Barrio del Carmen)	Albergue		Staff internacional	- No hay WIFI, - Desayuno no esta incluido	30€/ persona		Acceso internet	SI	87%
				No tiene literas						
				Cocina para clientes						
				Calefacción y aire						

				acondicionado						
<b>ABCyou Bred and Breakfas t</b>	Taquigrafo Martí	Bred and Breakfas t	12	-Servicio lavandería	- No posee cocina	30€/ persona	SI	WIFI/ TV	NO	85%
				Ordenador en algunas habitaciones						
				Alquiler bicis						
				Aire acondicionado						
<b>Rooms de Luxe</b>	Ciudad de las Artes y las Ciencias	Hostal de lujo	28	-Habitaciones decoradas por un artista diferente	No hay servicio de desayuno ni restaurante	35€/ persona	NO	WIFI, TV	SI	85%
				Parking privado						
				Alquiler coches, bicis,etc						
				Cocina						

<b>Petit Palace Germanias</b>	C/Sueca (Ruzafa)	Hotel 3 estrellas	25	- Servicio bicicleta de paseo gratuito	Si se desea el alojamiento con desayuno el precio de la habitación sube 20 euros	50€/ persona	NO	Wifi/ TV	SI	80%
				Ofrece habitaciones familiares						
				Parking propio						
				Caja de seguridad						
<b>Purple Nest Hostel Valencia</b>	Pza Tetúan (centro Valencia)	Hostal		Servicio lavadora y secadora	Baños compartidos con muchas personas.	32'50€/ persona	Acceso Internet (No Wifi)/ TV		TV, y secadora	82%
				Cocina común						

Fuente: Elaboración propia.

Para facilitar la comparación, se han tenido en cuenta los precios de cada hotel en fecha de temporada alta (por ejemplo: 8 de julio), una noche en habitación doble con baño compartido (excepto el hotel de 3 estrellas que tiene baño incluido en la habitación)

### 3.5 Análisis DAFO.

El DAFO nos ayudará a reconocer los puntos fuertes, los puntos débiles que tenemos, las amenazas que nos pueden afectar y las oportunidades que existen en nuestro camino.

Con el Análisis Externo, determinaremos las Oportunidades y Amenazas incontrollables que existen en el mercado. Debemos tratar de aprovechar al máximo las Oportunidades y afrontar en la medida de lo posible las Amenazas.

#### 1. Oportunidades

Las oportunidades son factores externos positivos, incluyen todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios. Las principales oportunidades para el hotel son:

- Existencia de mercado potencial para todas las modalidades turísticas.
- Favorable climatología en la ciudad de Valencia.
- Existencia de buenas playas, algunas de ellas calificadas con bandera azul a 10 minutos del barrio de Ruzafa.
- Barrio emergente de la ciudad con una variada oferta cultural y de museos por la zona.
- Acceso rápido y fácil a diversos medios de transporte.
- Amplia oferta de diversión y vida nocturna por la zona. Se caracteriza por ser un barrio multicultural con muchas zonas de ocio para la gente joven.
- Alto índice de fidelización en los turistas que vienen a la Comunidad Valenciana.
- No existe una gran variedad de youth hostels en el Barrio de Ruzafa. Hay hoteles de 3 y 4 estrellas o hostales viejos y descuidados a bajos precios, por lo que existe una oportunidad de crear un youth hostel como los ya existentes en el Barrio del Carmen, en este barrio histórico de Valencia.

- Incremento de los recursos públicos destinados a preservar y recuperar el patrimonio cultural y urbano, así como a hacerlo accesible al ciudadano. Así lo indica el artículo 9 de la Ley 4/1998, de 11 de Junio del Patrimonio Cultural Valenciano,

## **2. Amenazas**

Las amenazas son factores externos negativos, se definen como toda fuerza del entorno que pueda impedir la implantación de una estrategia, reducir su efectividad o incrementar los riesgos de la misma o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. Las principales amenazas para nuestro hostel son:

- Aparición de nuevos competidores con precios más atractivos y/o infraestructuras más modernas y con un diseño más cuidado.
- Estacionalidad de la demanda. A pesar de que en los últimos años observamos indicios de mejora en el comportamiento estacional.
- Crisis económica mundial con grave impacto sobre el turismo.
- La mayor parte de la oferta turística de la Comunidad Valenciana está compuesta por establecimientos pequeños y medianos, por lo que hay dificultades para la comercialización y modernización.
- Carácter sedentario del turista nacional (acceso a segunda residencia).
- Disminución del gasto medio por turista y de la duración de la estancia en Valencia.
- Poca flexibilidad en la política de precios.
- Competencia activa de las provincias de Alicante y Castellón como receptoras del turismo nacional y de Madrid, Barcelona e Ibiza como receptoras del turismo internacional.
- Aparición de nuevos destinos turísticos internacionales que pueden ser competidores: países emergentes y nuevos países de la Unión Europea como Malta, Países de Europa del Este, Marruecos, etc.

A partir del Análisis Interno de los recursos de la empresa podremos determinar nuestras Fortalezas y Debilidades en comparación con nuestros competidores.

### **3. Fortalezas**

Las fortalezas, también llamadas puntos fuertes; son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades. Las principales fortalezas son:

- Localización del hotel. Dentro del barrio de Ruzafa, la situación del hostel es muy buena, ya que se encuentra enfrente del Mercado de Ruzafa, a escasos minutos del transporte público y de estaciones de Valenbisi y con una gran oferta de negocios como cafeterías, bares, ocio y cultura.
- Se trata de un tipo de alojamiento de calidad, original y confortable con una imagen muy cuidada y con precios competentes.
- Desayuno completo incluido en el precio.
- El hostel está abierto al público las 24 horas.
- Todos los dormitorios son exteriores con mucha luz natural y con camas individuales.
- Los huéspedes pueden disfrutar de conexión a Internet gratuita (wifi) y del uso de los ordenadores.
- Parking de pago vigilado las 24 h del día.

### **4. Debilidades.**

Las debilidades, también llamadas puntos débiles, son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas. Las principales debilidades del hostel son:

- Gran necesidad de financiación, sobretodo en los momentos iniciales.
- Entrada en un mercado donde existen grandes cadenas y grupos hoteleros con un poder financiero importante.
- No se dispone de adaptación para minusválidos.
- El edificio no dispone de ascensor.
- Contaminación acústica hasta altas horas de la madrugada debido a la localización extremadamente céntrica.
- Inexperiencia en el sector por parte de la gerencia.

Tabla 11. Análisis DAFO

<b>D.A.F.O</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Gran Necesidad de financiación inicial.</li> <li>2. No esta adaptado para minusválidos.</li> <li>3. El edificio no tiene ascensor.</li> <li>4. Grandes cadenas hoteleras con mucho poder financiero..</li> <li>5. Contaminación acústica.</li> <li>6. Inexperiencia en el sector por parte de la gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Localización céntrica del hotel.</li> <li>2. Variada oferta cultural y de ocio por la zona.</li> <li>3. Alojamiento de calidad, original y confortable.</li> <li>4. Desayuno completo incluido en el precio.</li> <li>5. Abierto 24 horas.</li> <li>6. Dormitorios exteriores con luz natural y camas individuales.</li> <li>7. Acceso ordenadores y Wifi.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Aparición de nuevos competidores.</li> <li>2. Estacionalidad de la demanda.</li> <li>3. Crisis económica mundial del 2008.</li> <li>4. Dificultades para la comercialización en pequeños y medianos establecimientos</li> <li>5. Carácter sedentario del turista nacional</li> <li>6. Disminución del gasto medio por turista y de la duración de la estancia.</li> <li>7. Poca flexibilidad en la política de precios.</li> <li>8. Aparición nuevos destinos turísticos internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de mercado potencial para todas las modalidades turísticas.</li> <li>2. Favorable climatología.</li> <li>3. Playas y cercanas y bien comunicadas con el centro.</li> <li>4. Variada oferta cultural, de ocio y museos por la zona.</li> <li>5. Alto índice de fidelización en los turistas que vienen a la Comunidad Valenciana.</li> <li>6. Poca variedad de youth hostels en el Barrio de Ruzafa.</li> <li>7. Incremento recursos públicos destinados a preservar el patrimonio cultural y urbano de Valencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Al través del DAFO que se ha realizado se observa que hay un balance positivo, ya que las **oportunidades y fortalezas** son considerables. Estos puntos fuertes se deberán mantener y deben ser ventajas competitivas que nos puedan servir para explotar oportunidades.

En cuanto a las **amenazas**, deberemos afrontarlas e intentar superarlas lo mejor posible. Por ejemplo, para afrontar la estacionalidad de la demanda se pueden llevar a cabo promociones y/o campañas durante los meses de invierno para intentar impulsar las ventas. Por otra parte la amenaza de nuevos competidores es algo que siempre existirá, para esto debemos intentar ofrecer el mejor servicio posible, sin perder de vista en ningún momento las acciones que realizan nuestros competidores, y si son efectivas intentar aprender de ellos.

Las **debilidades** se intentarán corregir en la medida de lo posible. En cuanto al capital inicial elevado, es cierto que a la hora de abrir un negocio o querer mejorar el anterior ofreciendo un buen servicio, se necesita una inversión inicial más elevada. Ésta se llevará a cabo mediante un préstamo, de esta manera intentamos corregir esta debilidad. Por otro lado, deberemos hacer hincapié en aspectos que nos diferencien de los competidores más parecidos a nuestro hostel en cuanto a diseño, calidad y precio.

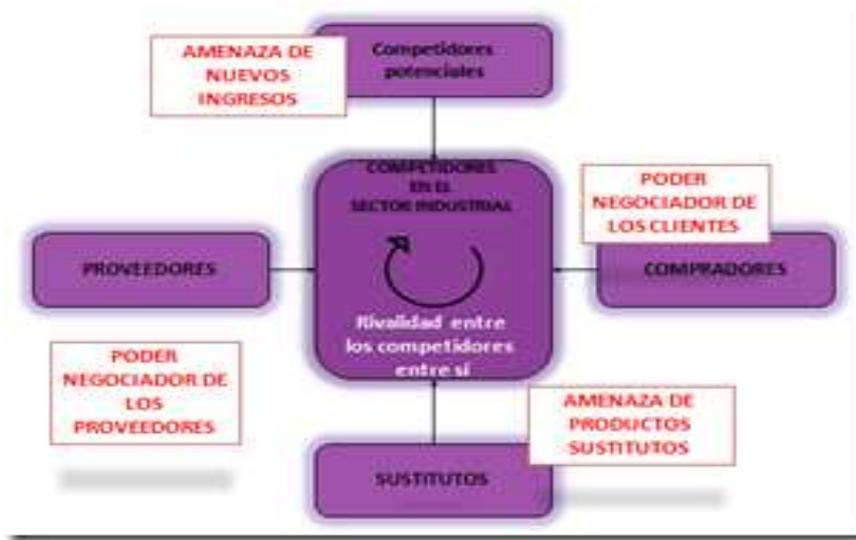
### **3.6 Análisis Microentorno. 5 fuerzas de Porter.**

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo en el que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa.

No se puede evitar el impacto de las fuerzas externas, sin embargo, sí se pueden manejar en mayor o menor grado para disminuir tal impacto: como por ejemplo estar alerta a las nuevas exigencias de los clientes del hostel para proporcionarles el mejor servicio; se puede seguir de cerca a los principales competidores para reaccionar más rápidamente ante sus nuevas prácticas; así como evaluar a los proveedores y adaptarse a los cambios de condiciones.

En el caso de la explotación del youth hostel, el modelo de las 5 fuerzas competitivas nos ayudará a analizar la situación actual de la empresa y de los competidores y evaluar la estrategia a seguir buscando posibles mejoras.

Figura 14. Representación del Modelo 5 fuerzas de Porter.



Fuente: wordpress.com

### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

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

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

- Diferenciación del servicio: Se caracteriza por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esto supone una barrera para la entrada de nuevos competidores, ya que les obliga a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. El nuevo competidor debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio, para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

- **Inversión de capital:** Es necesario una gran financiación, sobretodo en los momentos iniciales de apertura de un nuevo hostel, y más aún si su adquisición o construcción esta localizada en una buena zona, con diseño, etc, por lo que una empresa que tenga capital suficiente para invertir en activos que la competencia no puede invertir, le ofrece una gran ventaja con respecto a las empresas existentes.

Es importante destacar que este segmento de los youth hostels, es relativamente nuevo en la ciudad de Valencia, por lo que existe un gran porcentaje de turistas que todavía no han sido captados por las empresas competidoras, y pueden serlo por nuestra empresa.

Con lo anteriormente expuesto se puede decir que en el segmento de los youth hostels las barreras de entrada no son excesivas, por lo que puede resultar atractiva la adquisición e inversión en él.

## **2. La rivalidad entre los competidores.**

Esta nueva tendencia de youth hostels con diseño y habitaciones temáticas está teniendo un auge considerable en los últimos años. En nuestro caso ofrecemos un hostel de diseño en una zona céntrica de la ciudad pero a su vez en un ambiente más familiar y tranquilo con unos precios muy asequibles.

No existe un número elevado de competidores directos ya que como hemos dicho, se trata de una modalidad de hostales relativamente joven en la ciudad, por lo que la principal rivalidad entre los competidores serán las guerras de precios, las promociones y la publicidad de cada establecimiento.

## **3. Poder de negociación de los proveedores**

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

Los tour-operadores, las agencias online y los portales de Internet son nuestra gran fuente de envío de clientes, y más últimamente que se encuentra en auge para el

turismo de españoles, ingleses y franceses. Se tendrá una fuerte dependencia de éstos, con lo que nuestro poder de negociación es mínimo frente a ellos.

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

#### **4. Poder de negociación de los compradores.**

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

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

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

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

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

#### **5. Amenaza de productos sustitutivos**

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

Como producto sustitutivo de un hostel con habitaciones temáticas, siempre pueden surgir hostales u hoteles con calidades más altas y una política de precios la cual puede

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

### **3.7 Estrategias de Desarrollo.**

El análisis estratégico pretende determinar la estrategia o el plan que debe seguir la empresa para posicionarse frente al entorno competitivo y lograr una ventaja competitiva con el fin de mantenerla con el paso del tiempo.

Un paso inicial es el de definir el proyecto estratégico, formado por:

#### **Principios impulsores:**

Estos principios impulsores son el motor que guía las actuaciones de los directivos. Ciñéndose al plan que se está tratando, debe destacarse el liderazgo del gerente, que va a tomar el papel de único directivo y propietario de la empresa, sobre el cual van a recaer todas las decisiones, acompañando el buen trato con el cliente y con el empleado, y una buena negociación con proveedores.

#### **Misión:**

Como ya se ha nombrado anteriormente, la misión de la empresa es ofrecer a los clientes un servicio de alojamiento de calidad a un precio competitivo tanto en términos de acogida, limpieza, servicio de desayuno y check-out.

#### **Objetivos:**

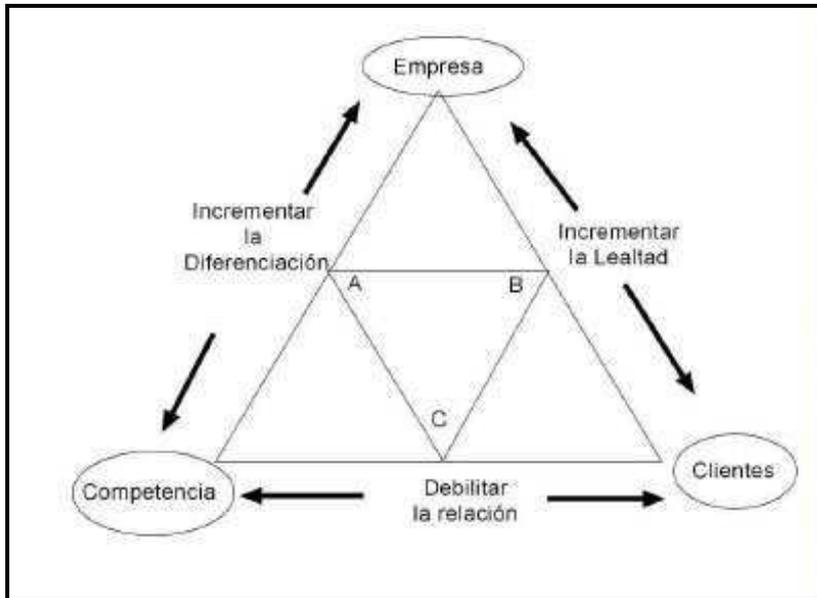
En nuestro caso, el primer objetivo será consolidar la empresa ofreciendo el servicio turístico con el objetivo de satisfacer al cliente y fidelizarlo para su regreso y abrir relaciones comerciales con nuevas agencias online y consolidar los mercados fundamentales como son los turistas extranjeros.

#### **3.7.1 Triángulo de la estrategia en el sector turístico hotelero**

Analizar el triángulo que se muestra en la siguiente figura permite conocer el entorno competitivo de la empresa y seleccionar la estrategia más apropiada.

Dicho triángulo evalúa las posibilidades de la empresa frente al cliente y la competencia, con el fin de fidelizar a éste, incrementar la diferenciación frente a la competencia y debilitar la relación entre los clientes y la competencia.

**Figura 15. Triángulo de la Estrategia.**



*Fuente: Revistas electrónicas UACH. Gestión turística.*

Este triángulo se debe plantear para cada uno de los segmentos a los que se orientará la empresa, configurando así los escenarios comerciales de la empresa. A partir de estos escenarios se plantean las estrategias que se pueden desarrollar:

- Aumentar la diferenciación respecto a la competencia.
- Aumentar la lealtad de los clientes
- Debilitar la relación entre los competidores y sus clientes.

Análisis de los vértices:

**A.- Relación empresa - competencia:** En este caso la estrategia estará orientada a diferenciar al máximo los servicios de la empresa con respecto a los de la competencia.

**B.- Cliente - Empresa.** Aumento de la lealtad de nuestro segmento, se busca que los clientes sientan a la empresa como algo propio, que repitan el uso de los servicios (se debe estar pensando siempre en la segunda visita al hostel) y que se transformen en el principal mecanismo de promoción vía el "boca a boca".

**C.- Competencia - Cliente:** El objetivo será debilitar la relación existente entre la competencia y los clientes.

Los tres vértices son importantes, pero quizás el más importante sea el de fidelizar al cliente, teniendo como vía el "boca-boca" mediante las páginas Web en las que los clientes dejan sus impresiones.

La diferenciación respecto a la competencia dependerá en buena medida del buen hacer del gerente, con servicios ofrecidos diferenciados del resto.

La diferenciación de la competencia es algo esencial y se puede conseguir vía:

**1. Los costos.** Lo que se traduce en tener costos más bajos que la competencia, lo que permite ofrecer precios más bajos. Sin embargo, hay que considerar que este "liderazgo" en costos proviene fundamentalmente de economías de escalas, situación que en muchos casos está lejos de ser la realidad de nuestro plan de negocio. Ante ello hay que buscar otros caminos para diferenciarse.

**2. Ventajas competitivas.** Se ha de identificar aquella actividad en que la empresa sea más hábil, donde tenga una fortaleza. Los principales factores que pueden ser diferenciadores de nuestra competencia, podrían ser:

- El servicio de calidad y el diseño.
- La localización céntrica y las características del entorno que se ofrecen.
- El desayuno incluido en el servicio de alojamiento.
- Debido a la distribución del hostel en 3 plantas y a la existencia de 5 baños completos para las 15 habitaciones, no hay posibilidad de masificaciones.
- Precio competitivo.

### 3.8 Conclusiones

Las principales conclusiones que se pueden extraer son; en primer lugar, el aumento de la competencia que ha habido durante los últimos años en el mercado hotelero valenciano que ha hecho que la oferta actual sea más abundante y de mayor calidad. Hay una mejora en el comportamiento estacional ofreciendo productos y servicios flexibles a todo tipo de público. Por otra parte, la importancia del turismo extranjero ha aumentado considerablemente, ya que durante los meses de invierno éstos ocupan entre el 40% y el 50% del turismo de la ciudad y durante el verano el número de turistas extranjeros suele ser mayor al nacional.

En cuanto a los competidores potenciales, existen aquellos que competirán con nosotros por localización muy próxima, es decir en el Barrio de Ruzafa, y los que competirán por características similares. El análisis de la competencia nos ha ayudado a conocer bien a los competidores y a determinar los requisitos básicos que debemos cumplir para poder acceder al mercado en igualdad de condiciones, y las carencias que presenta cada competidor. Con todo esto, y a raíz de todo el análisis efectuado, se extraen las principales fortalezas y debilidades que tiene el hostel así como las oportunidades que deberemos aprovechar y las amenazas que se deberán afrontar. En cuanto a precios, nuestro hostel es el más económico, por servicios ofertados, existen 2 ó 3 muy próximos a nosotros que ofrecen servicios similares incluso alguno mejor, en localización, nuestro hostel es el más céntrico de la zona de Ruzafa y del conjunto también es de los mejores situados y por último en cuanto a decoración y limpieza, nuestro hostel ha sido calificado como Top rated (mas del 90% de puntuación)

A través de todo este análisis de mercado se observa que la adquisición y explotación del negocio puede resultar atractiva.

## **4 ANÁLISIS JURIDICO FISCAL**

### **4.1 Selección de la forma jurídica de la empresa.**

La creación de una empresa turística no implica la adopción de un determinado tipo social, ni contempla exigencias legales en cuanto a capital mínimo o participación máxima de un inversor extranjero. El marco legal es el mismo que para cualquier otro tipo de inversión, contemplándose los mismos tipos sociales que para el resto de sectores.

Una vez analizado el entorno y los posibles competidores en el mismo, se procede al cómo adquirir el inmueble y al cómo explotarlo mediante la fundación de una sociedad. En este caso se ha decidido constituir una Sociedad Limitada Unipersonal debido a que sus características son las que mejor se ajustan a la situación vigente de la empresa. Tiene mucha utilidad para pequeñas y medianas empresas de capital reducido y pocos socios, tal y como sucede en el caso de nuestra empresa.

Se trata de una Sociedad de carácter mercantil en la que el capital estará dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles que no podrán incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones.

Las características principales de este tipo de sociedad son:

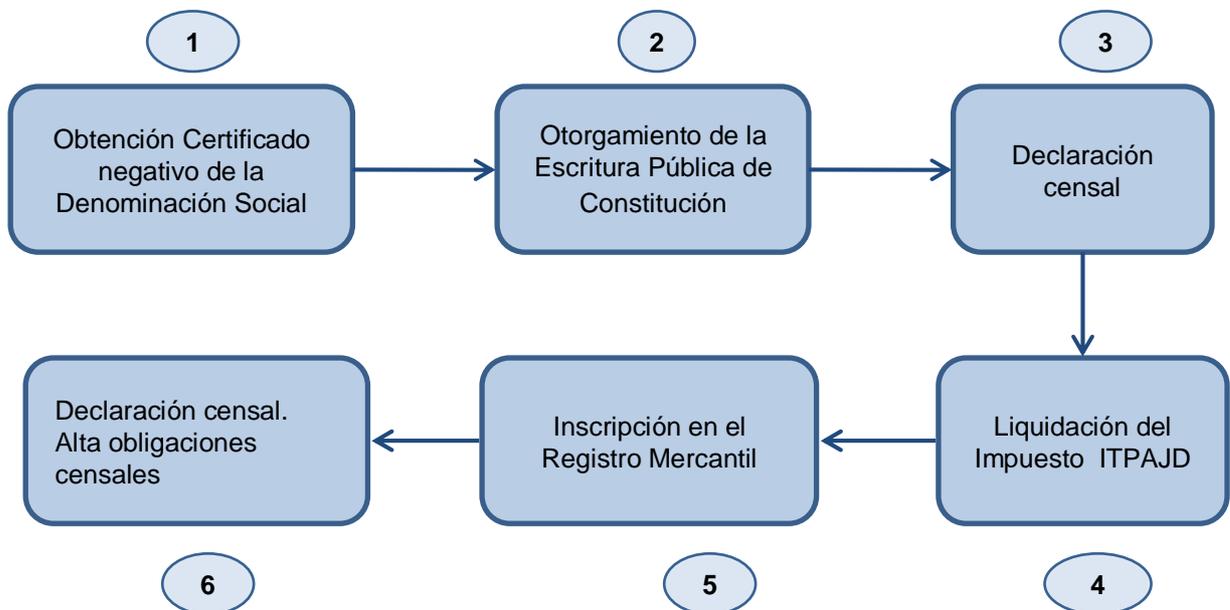
- Personalidad Jurídica Propia.
- Capital mínimo de 3006 euros.
- El desembolso fundacional se limita al total del capital aportado.
- Los socios, en el caso de que más adelante entrasen, participan en proporción a su aportación en la gestión de la sociedad y en las pérdidas o ganancias y la responsabilidad frente a terceros se limita a las aportaciones sociales.
- La toma de acuerdos sociales se realiza por mayoría.
- La Normativa legal reguladora de este tipo de Sociedad es la Ley 2/1995, de 23 de Marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- El Régimen que se utiliza de afiliación a la Seguridad Social es el Régimen general y de autónomos.
- Debe elaborarse escritura ante Notario e inscribirse en el Registro Mercantil.

- La participación en la sociedad dependerá del número de participaciones de las que se disponga. Si el número de participaciones es bajo, tendrán que aceptar las decisiones de la mayoría.
- No se pueden transmitir las participaciones libremente, se necesita el consentimiento de los demás socios.

## 4.2 Constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Para la constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, será necesaria la realización de los pasos que en la siguiente figura se muestran y detallan a continuación.

**Figura 16. Pasos para la constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada**



Fuente: Elaboración propia.

### 1. Obtención del certificado negativo de la denominación social en el Registro Mercantil Central:

Se trata de registrar el nombre elegido para la empresa. Este trámite deben hacerlo todas las sociedades mercantiles. La documentación necesaria a presentar consiste en un impreso donde se relatan los 3 primeros nombres que desea la entidad.

Se realiza en el Registro Mercantil Central y la respuesta suele tener lugar tras 1 semana. El coste del servicio no es superior a 30 euros.

## 2. Otorgamiento de la Escritura Pública de Constitución de una sociedad y protocolarización de los Estatutos Sociales.

Para conseguir la Escritura Pública de Constitución, primero será necesario identificar los trámites previos a la misma, los cuales consisten en decidir básicamente sobre 5 cuestiones:

- La Denominación Social: Será el nombre de la sociedad.

En nuestro caso: "Russafa Youth Hostel".

- El Domicilio: La sociedad deberá tener necesariamente su domicilio dentro de España, debiendo estar situado en el lugar en que se halle el centro de su efectiva Administración y Dirección o en donde radique su principal establecimiento o explotación. En nuestro caso el domicilio social se encuentra en el número 5 de la calle Padre Perera en el Barrio de Ruzafa de Valencia, C.P: 46006.

- El Objeto: Determina la actividad a la que ésta se va a dedicar. Nuestro hostel tendrá como objeto el alojamiento hostelero.

- *El Órgano de Administración:* De momento el órgano de Administración será el de Administrador Único.

- *El Capital:* El Capital Social de la entidad será el mínimo exigido, es decir, 3.005,06 euros, y se dotará mediante aportación únicamente dineraria. Cabe decir que la fecha del ingreso del capital no puede ser superior en dos meses a la fecha de constitución de la sociedad. Al realizar el ingreso bancario hay que hacer constar que el mismo se realiza en concepto de aportación de capital a una sociedad.

Una vez realizados los trámites anteriormente citados, ya puede procederse a la obtención de la Escritura de Constitución.

El siguiente paso es dirigirse a una notaría a fin de poder firmar la escritura pública de constitución de nuestra sociedad. Ésta deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, y el contenido básico de la misma es el siguiente:

Identidad de los socios, la voluntad de constituir una S.L, la descripción de las aportaciones hechas por cada socio y de las participaciones que a cambio se le adjudiquen, los estatutos de la sociedad, la forma en que inicialmente se va a organizar el órgano de administración de la sociedad, la identidad de las personas que van a ser

nombradas administradoras de la sociedad y los pactos y condiciones que los socios juzguen conveniente establecer.

La Escritura Pública de Constitución tiene un coste variable que depende básicamente del capital con el cual se constituye la sociedad.

El coste de esta gestión para una sociedad de un capital mínimo, oscila entre los 200 ó 300 euros aproximadamente.

### 3. Declaración censal.

La Administración Tributaria dispone de un Censo de Obligados Tributarios. Dentro de este se encuentra el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores, en el cual deben darse de alta las personas o entidades que vayan a desarrollar actividades empresariales o profesionales o que satisfagan rendimientos sujetos a retención.

Por medio de la presentación del modelo 036 de la Delegación Provincial de Hacienda, debe tramitarse tanto el alta inicial como cualquier modificación o baja.

Los principales fines de esta declaración censal son:

- Solicitar la asignación del Número de Identificación Fiscal provisional o definitivo.
- Comunicar el régimen aplicable del IVA.

El modelo 036, una vez cumplimentado lo presentaremos, junto con el original y una copia de la escritura, en la Administración Tributaria de nuestro domicilio, la situada en la calle Guillem de Castro, número 4 en Valencia y de esta manera obtendremos el CIF provisional.

El coste de este trámite es nulo.

### 4. Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (Operaciones Societarias).

Una vez retiremos de la notaría la escritura de constitución de nuestra empresa, deberemos acudir a la oficina liquidadora de nuestro domicilio para liquidar el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en la modalidad de Operaciones Societarias, debiendo rellenar el modelo correspondiente (600).

Sobre el capital social de la empresa pagaremos un 1%, por tanto deberemos abonar bajo este concepto el importe de 30,05 euros.

Aquí tendremos que acompañar, junto con la copia autorizada de la escritura, una copia simple de la misma.

#### 5. Inscripción en el Registro Mercantil.

Una vez liquidado el impuesto, tendremos que llevar nuestra escritura al Registro Mercantil de Valencia para que procedan a la inscripción de la misma, es un paso necesario para que la empresa obtenga la personalidad jurídica.

Depositaremos la escritura junto con la carta de pago del impuesto de operaciones societarias y previamente habrá que adelantar una cantidad en concepto de depósito a cuenta de la liquidación definitiva.

El coste de la inscripción de la sociedad y su publicación en el Boletín Oficial del Registro Mercantil para un capital social mínimo ascendería a un coste aproximado de 200 euros.

#### 6. Declaración censal. Alta en Obligaciones censales.

Una vez obtenido el CIF provisional a través del Modelo 036 presentado en la Administración tributaria, vamos a comunicar nuestras obligaciones para con Hacienda. Podemos solicitar ya el CIF definitivo, nos daremos de alta en el IAE (Impuesto sobre Actividades Económicas) e informaremos del Régimen de IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido).

### **4.3 Trámites Laborales.**

#### 1. Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).

El gerente y dueño, como trabajador autónomo, estará obligado a ingresar a la Seguridad Social unas cuotas que se calcularán aplicando el tipo a la base de cotización.

La base de cotización en este Régimen Especial durante el 2011 será elegida por el empresario y deberá situarse entre la base mínima (850,20 euros), y la base máxima (3.230'10 euros), pagaderas mensualmente.

Al inicio de la actividad, nuestra base de cotización la fijaremos en 1.200 euros, pudiendo realizar posteriores cambios.

Por lo tanto, en este Régimen Especial, siendo el tipo de cotización del 29,80 por 100, la cuota a ingresar mensualmente por el gerente del hostel ascenderá a  $1.200 * 0,298 = 357,6 \text{ €}$

El ingreso lo deberá realizar el gerente y se hará en cualquier entidad financiera autorizada como Oficina Recaudadora de la Seguridad Social, presentando el Boletín de Cotización TC 1-50, que puede encontrarse en las Direcciones Provinciales y Administraciones de la TGSS.

En el caso de que se quiera tramitar el Alta, Baja o Variación de datos en el Régimen Especial de Autónomos, se deberá rellenar el modelo TA 0521, que puede encontrarse en la página web de la Seguridad Social.

## 2. Inscripción de la empresa en la Seguridad Social y Obtención del Número Patronal.

Como persona jurídica que es, deberemos inscribir a la empresa en la Tesorería Territorial de la Seguridad Social.

La inscripción tiene por objeto la obtención de un número de identificación válido para todo el país (el Código de Cuenta de Cotización principal), imprescindible para que podamos dar de alta a nuestros futuros trabajadores.

Dentro de este punto, hay 2 trámites a realizar:

- Alta de la Empresa en el Régimen de Accidentes de Trabajo y enfermedad profesional o en una Mutua Patronal de Accidentes de trabajo.

Se podrá optar, al tiempo de la inscripción por asegurar el riesgo de accidente de trabajo y enfermedad profesional en una mutua privada o en la entidad gestora de la Seguridad Social.

- Afiliación de los trabajadores de la empresa en el Régimen General de la Seguridad Social.

En nuestro caso se van a contratar 8 empleados en total, por lo que la empresa debe afiliar a la Seguridad Social a los trabajadores que por primera vez realizan una actividad en una empresa. La afiliación se realiza una única vez al inicio de la vida laboral de cada trabajador. El trámite se realiza previamente a la incorporación del trabajador. De esta manera, la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce la condición de incluida en el Sistema de Seguridad Social a las personas físicas que por primera vez realizan una actividad determinante de su inclusión en el ámbito de aplicación del mismo.

Este trámite no tiene coste alguno.

### 3. Presentación de los contratos de los trabajadores.

Dentro de los 10 días siguientes a la contratación, se deberán registrar los contratos de los trabajadores según la modalidad elegida, en la oficina del INEM correspondiente al domicilio de la empresa.

### 4. Comunicación de apertura del Centro de Trabajo

Se debe realizar la comunicación de apertura del hostel, en los 30 días posteriores a la apertura de éste, en la Dirección Territorial de Empleo y Trabajo de la Consellería de Economía, Hacienda y Empleo de Valencia. Esto sería en el caso de que se cerrara el hostel tras el traspaso y más tarde se volviese a abrir.

### 5. Solicitud y sellado del Libro de Matrícula personal.

Se deberá inscribir a todos los trabajadores del hostel en el Libro de Matrícula. Dicho libro se llevará a diligenciar a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, al inicio de la actividad hotelera.

### 6. Adquisición y legalización del Libro de Visitas.

Es obligatorio para todas las empresas. En este Libro se anotarán todas las gestiones que realicen los Inspectores de Trabajo en las visitas al hostel.

Al inicio de la actividad se entregará una Ficha con los Datos de la empresa en la Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo.

## **4.4 Trámites especiales de los establecimientos hoteleros.**

Para la apertura de un establecimiento hotelero se tienen que tener en cuenta también las normas de clasificación de los establecimientos turísticos presentes en el Boletín Oficial del Estado nº 5192 del año 2003. Estas normas clasifican los establecimientos en diferentes categorías: hoteles, moteles, residencias turísticas, casa de vacaciones, albergues, casa de huéspedes, pensiones, campings, restaurantes, refugios, y centros o palacios de congresos.

En la Comunidad Valenciana estas normas están reguladas por el **Decreto 153/1993 de 17 de agosto del Gobierno Valenciano regulador de los establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana 93/5613)**

### **(ANEXO 6)**

En nuestro caso, al tratarse de un traspaso, la autorización y normas de apertura reguladas por el Decreto 153/1993 ya se hizo en el momento de la apertura por parte del

antiguo propietario, por lo que se entiende que la aplicación de estas normas ya han sido realizadas con anterioridad por el antiguo propietario.

#### **4.4.1 Licencias municipales**

Una vez realizados los pasos para la constitución de la sociedad y los trámites laborales necesarios, se deberá de pagar el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales e Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria.

Una vez que firmemos la escritura pública de compraventa del inmueble, deberemos pagar los impuestos y realizar la inscripción en el registro para que, nosotros como compradores, quedemos plenamente protegidos ante el derecho que adquirimos.

El precio que figure en la escritura de compraventa constituirá la base sobre la cual se calcula la cuota del impuesto a pagar. En nuestro caso, el negocio/edificio en cuestión se nos traspaşa por un precio de 400.000 euros.

Como nuestro objeto de compra es una vivienda usada, no deberemos pagar el IVA, sino el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales, el cual consiste en aplicar un porcentaje del 7% sobre el precio.

Una vez firmemos la escritura de compraventa y la de préstamo hipotecario, y ya paguemos los impuestos, todavía quedará un último trámite que consiste en la inscripción del derecho que hemos adquirido en el Registro de la Propiedad.

Una vez inscritos, quedaremos plenamente protegidos: se nos considerará como único y verdadero propietario, estaremos protegidos ante los acreedores del vendedor, nadie podrá adquirir con eficacia ningún derecho sobre el edificio sin nuestro consentimiento, podremos solicitar un préstamo hipotecario y los recibos sobre el Impuesto de Bienes Inmuebles ya se girarán a nuestro nombre.

La realización de estos trámites puede hacerse por nuestra cuenta, no obstante, como además de firmar la escritura de compraventa, firmaremos una hipoteca con el banco, éste nos impondrá generalmente la contratación de una Gestoría.

La Gestoría se encargará de todos los trámites: Pagar la minuta al Notario por la firma de la escritura de compraventa, recoger la escritura pública firmada y pagar el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales, proceder a la inscripción en el Registro de la Propiedad y, una vez inscrito, recoger la escritura pública y entregárnosla.

El pago que se ha estimado que se realizará a la gestoría por tramitar la hipoteca, será de 500 euros. Para el caso de una vivienda normal, cuyo valor de compra es de 200.000 euros, el valor de la tramitación suele situarse entre 150 y 300 euros. Por lo tanto en nuestro caso, al ser el valor de adquisición de 400.000 euros, la cantidad prácticamente se dobla y se ha determinado en 500 euros.

#### **4.4.2 Subvenciones y ayudas que podemos solicitar.**

Las subvenciones y ayudas que podremos solicitar en el caso de la adquisición del hostel son:

- *Ayudas Municipales a las Iniciativas Empresariales. Valencia Emprende 2011.*

La Concejalía de Empleo y Promoción de Proyectos Emprendedores, ha establecido esta convocatoria de ayudas destinadas a empresas de nueva creación cuyas acciones se lleven a cabo en centros domiciliados en el término municipal de Valencia.

Consisten en una ayuda económica a las personas que crean su propia empresa, que facilite tanto la constitución como la inversión inicial que supone la puesta en marcha de sus proyectos en el término municipal de Valencia.

Los requisitos a cumplir para poder optar a la ayuda son los siguientes:

- Que el inicio de esta actividad genere una nueva alta en el régimen de autónomos, de una persona que no haya estado de alta en dicho régimen en los últimos 6 meses.

En nuestro caso el gerente será la persona que se dé de alta en este régimen y nunca ha sido autónomo.

- Que, desde el inicio de la actividad, tanto el domicilio fiscal como el local donde se desarrolla la actividad empresarial se encuentre en el término municipal de Valencia.

Nuestro local y domicilio fiscal se encuentra, como ya se ha citado anteriormente en la Calle Padre Perera, número 5 de Valencia.

- Que la inversión en "Gastos iniciales" haya sido igual o superior a 2.000 €.
- Mantener la actividad creada durante, como mínimo, 12 meses.
- No haber solicitado en el presente ejercicio otras subvenciones por el mismo concepto.

En nuestro caso, podremos solicitar la ayuda para los siguientes conceptos:

- Gastos de constitución: gastos de notaría, escrituras, Registro Mercantil, Publicación en el BORME y gastos de gestoría relativos a la constitución.
- Gastos Iniciales: Podrán ser objeto de ayuda los gastos que se realicen en compra de bienes que no están destinados a su venta, como: construcciones, mobiliario, aplicaciones informáticas, gasto corriente de suministro de servicios (luz, agua, teléfono, gas) publicidad, propaganda y relaciones públicas y que sean imputables al desarrollo de la actividad.

El límite de la cuantía de las ayudas será de:

- En el caso de los Gastos de Constitución: el 100 por cien del gasto subvencionable, con un máximo de 600 euros.
  - Para los Gastos Iniciales: Se subvencionará el 100% del gasto subvencionable justificado, con un importe máximo a percibir de 6.000 €.
- *Plan Avanza. Préstamo Tecnológico (TIC) 2007-2010*

El Instituto de Crédito Oficial (ICO) y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITYC), amplían con esta ayuda el convenio de colaboración de la línea de financiación ICO-Plan Avanza con el objetivo de fomentar el uso de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Las inversiones financiadas, entre otras, serán las siguientes:

- Equipos Informáticos (Hardware y Software), aplicaciones y servicios para: Acceso a internet de banda ancha (sólo se financiará el Alta del servicio, pero no los consumos mensuales).
- Presencia en internet, incluida la elaboración de página web y portales de empresa.
- Comercio electrónico y Facturación electrónica.

Se financiará hasta el 100% de la inversión, excluido el IVA, con un máximo de 50.000 euros, a un tipo de interés del 0% y sin cobro de comisiones.

Estas Ayudas y Subvenciones anteriormente citadas son compatibles, siempre que no se supere el 100 por cien del coste que suponga su realización, y siempre que se justifique el importe, procedencia y aplicación de los fondos obtenidos.

En nuestro caso se pedirá solamente la primera ayuda para los gastos de constitución y los gastos iniciales ya que se cumplen los requisitos para poder optar a ella y es muy probable que concedan la subvención, en cambio la ayuda del Plan Avanza esta más enfocada al fomento de uso de nuevas tecnologías y se trata de una financiación a la inversión de éstas y en nuestro caso no se ha realizado una gran financiación en nuevas tecnologías.

#### **4.5 Conclusiones**

Para concluir el análisis jurídico-fiscal, se resumen a continuación todos los costes derivados de la apertura de la empresa, las licencias necesarias y los trámites laborales en que la empresa incurrirá:

Capital mínimo: **3.006 euros**

Gastos principales de la constitución de la sociedad:

- Registro del nombre de la sociedad: Coste de 30 euros.
- La escritura pública de constitución: coste de 200 euros.
- Liquidación del impuesto de Transmisiones patrimoniales: 30,05 € (1% sobre capital social)
- Inscripción en el Registro Mercantil: 200 euros.

Coste total derivado de la constitución de la S.L= **460,05 euros**

Gastos derivados de los trámites laborales:

- Alta en el Régimen especial de trabajadores autónomos: Cotización: 1200 x 0,298= **357,6 euros**

La cotización será junto con el IRPF y el IVA, los principales importes que el autónomo tendrá que pagar al Estado en el ejercicio de su actividad.

Los demás trámites no conllevan coste alguno.

Licencias Municipales:

- Pago gestoría: **500 euros.**

## 5 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

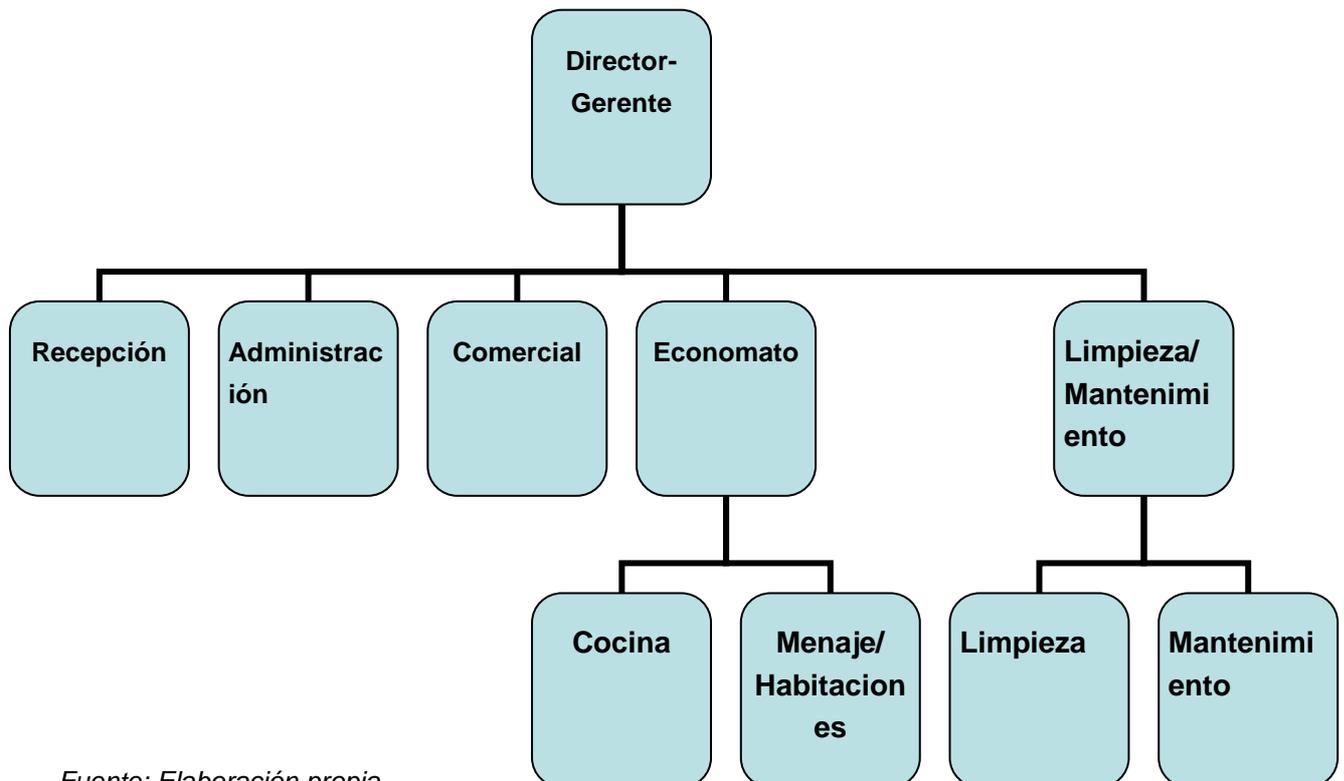
En este apartado se describe cómo se organizan los recursos humanos de la empresa. Para ello se presenta el correspondiente organigrama y como se llevará a cabo la gestión de los recursos humanos.

### 5.1 Organigrama

La empresa que el presente plan de negocio presenta, supone la explotación de un establecimiento hotelero que basa su actividad en ofrecer un servicio de alojamiento y desayuno a los clientes con un servicio de calidad en todos los ámbitos y con el objetivo de fidelizar a éste para su regreso.

El organigrama de la empresa, representa una pirámide jerárquica, de tres niveles, ya que cada unidad se desplaza según su jerarquía de arriba abajo. A continuación la Figura 17 presenta el organigrama de la empresa.

Figura 17. Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

En el primer nivel jerárquico se encuentra el Director- Gerente, que será la persona encargada de gestionar el hostel, el responsable del éxito o fracaso de la empresa y por tanto el encargado de planificar, controlar, dirigir y administrar eficientemente el establecimiento.

En el siguiente nivel encontramos los siguientes departamentos:

**Recepción:**

La Recepción realiza sus funciones desde antes que el cliente llegue al hotel (cuando realiza la reserva), durante su estancia, y hasta que éste se retira del hotel. El objetivo durante este proceso será el de atender con amabilidad y eficacia a los clientes tanto potenciales como efectivos, y tratar de que la consulta, en el caso de aquellos que no tengan reserva, la finalicen. Una vez realizada dicha reserva el departamento de recepción se encargará de informar y suministrar a los clientes cualquier información o servicio que necesiten.

Dentro de éste departamento, habrá un gerente de recepción, quien sirva de enlace con el Director y el área de recepción, que tendrá a su cargo a 3 empleados de recepción y éste supervisará y dirigirá las tareas del departamento. Por su parte, los empleados se encargarán de atender la recepción del hostel en turnos, de modo que esté abierta las 24 horas del día, encargándose de la confirmación y administración de las reservas, las entradas de clientes y las salidas, junto con tareas de información y atención de los clientes que se hospeden en el alojamiento.

**Administración:**

Este departamento se encarga de administrar el hostel, realizar y administrar los presupuestos, pagar los sueldos, impuestos, créditos, etc. Tiene a su cargo funciones contables y legales.

La administración debe estar en constante contacto con todas las restantes áreas ya que administra todos los presupuestos de todas las áreas del hostel

**Comercial:**

Se encargará una única persona, cuya función es la comercialización de las diversas unidades productivas del hotel, de las relaciones públicas y la publicidad.

La responsable del área comercial será la relaciones públicas que debe llevar a cabo una interacción continua con el cliente, informarle de los eventos que tengan lugar, de

las zonas de ocio, restaurantes, etc., preocuparse por su estancia y llevar a cabo la actualización de la página web.

***Economato:***

Esta área se encarga por una parte, del servicio de cocina, tanto del desayuno como de todos los utensilios necesarios y por otra parte de las habitaciones y todo el menaje necesario.

Se deben establecer también las necesidades de mercancías, así como suministros necesarios para el desayuno y material de acuerdo con las demandas de las diferentes áreas de la empresa.

La persona encargada deberá organizar, supervisar y realizar las labores propias de esta área.

***Limpieza/Mantenimiento:***

En este departamento las funciones básicas son las de limpieza de las habitaciones y demás instalaciones del hotel, así como la preparación de las camas de los nuevos huéspedes.

También se encargarán de la limpieza del servicio de desayuno y de realizar las compras de los suministros necesarios para esta área.

Se incluye también la parte del mantenimiento del hostel. El mantenimiento debe lograr la reducción de las averías imprevistas y del tiempo de reparación, procurar la prolongación de la vida útil de los componentes, lograr los efectos del ahorro de recursos y con ello, reducir el costo del mantenimiento de las instalaciones y contribuir a mejorar la calidad del servicio.

## **5.2 Organización y descripción de los puestos de trabajo.**

Para poder definir las necesidades de empleados para la empresa, debemos realizar un análisis previo de los puestos de trabajo, es decir, analizar las actividades que requiere el plan de negocio y qué cantidad de empleados para cada actividad y para ello es necesario llevar a cabo una planificación de recursos humanos eficiente.

La planificación de los recursos humanos se va a elaborar atendiendo a tres grandes áreas con sus actividades específicas: en primer lugar, la **obtención** de los recursos humanos, suficientes y de calidad, para que la empresa tenga éxito en el desarrollo de su actividad y cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa; posteriormente

el **mantenimiento** de éstos, y por último su **formación y desarrollo**. A continuación se realiza un análisis detallado de estas áreas en el hotel. (Oltra Climent, Francisco ,2006)

### **5.2.1 Obtención de los RRHH:**

Dentro de este apartado se considera primordial el análisis y descripción de los puestos de trabajo, con la finalidad de obtener toda la información relativa y relevante de un puesto. Para esto es importante analizar las necesidades de empleados para el hotel, en primer lugar determinando qué actividades se llevarán a cabo y posteriormente la cantidad de empleados necesarios para cada actividad.

Hay que tener en cuenta que el establecimiento que se va a adquirir ha funcionado correctamente, y se va a intentar mantener la estructura organizativa que mantenía. Por lo tanto se mantienen algunos de los empleados que trabajan actualmente.

#### **Área de recepción:**

Será necesario un gerente de recepción, que coordine esta área y otras 3 personas en la recepción.

Normalmente habrá 2 recepcionistas en la recepción y durante los días libres de éstas 2 personas habrá una tercera que se encargará de cubrir el puesto, según las horas que estén libres, para que, de esta manera siempre hayan 2 recepcionistas en la recepción.

Se necesitará una persona dinámica, con don de gentes, educada, profesional y amable, capaz de establecer buenas relaciones interpersonales y que sepa hablar idiomas, indispensable español e inglés y se valorará el conocimiento de otras lenguas así como estudios especializados en el área de turismo. Se requiere también que tenga unos conocimientos básicos en ofimática.

El gerente de recepción, a parte de poseer las características citadas anteriormente, deberá tener experiencia en el sector así como capacidad de planificación y resolución de problemas. Además será una persona de máxima confianza para el gerente ya que es un cargo con bastante responsabilidad e impacto sobre el buen funcionamiento de la empresa. Este área estará dirigida por el gerente.

Las funciones que realizará el recepcionista serán:

- Atención telefónica.
- Realizar, gestionar y documentar las reservas.
- Determinar la disponibilidad de plazas.

- Recibir a los huéspedes y proceder al registro de entrada de los datos del mismo, así como sus necesidades
- Explicar los términos de la reserva y derechos que ésta conlleva.
- Guiar al cliente por las instalaciones del hotel.
- Asignación de habitaciones.
- Asegurar la actualización de la base de datos de las reservas.
- Elaborar y mantener al día los informes de suministros, reparaciones, nivel de ocupación etc.
- Reportar al área de limpieza los informes de entradas y salidas de huéspedes para que sepan qué habitaciones deben limpiar, en cuales entrarán clientes nuevos y en cuáles saldrán.

Se precisarán a 2 personas para este puesto para repartirse en 2 turnos, ya que cada recepcionista ocupará una franja horaria y una tercera persona para cubrir los días libres de los otros 2 recepcionistas.

Durante el día el gerente de recepción estará en el hostel por lo que cubrirá las horas en los que éstos no se encuentren y realizará las funciones del recepcionista mientras estos se encuentren en su horario de comida o de descanso.

- Jornada Laboral: 8 horas diarias para cada empleado. El turno nocturno (el cual empieza a las 12 de la noche y finaliza a las 8 de la mañana) y el de tarde (desde las 4 de mediodía hasta las 12 de la noche), se irán rotando entre los dos recepcionistas.

El turno de mañanas corresponderá siempre al Gerente de Recepción.

Se han dispuesto los turnos de manera que los recepcionistas tengan contacto diario con el gerente del área, a la entrada y salida de éste en el puesto.

**Tabla 12. Horas del día**

7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
R2	GR	R1	R1	R1							

19	20	21	22	23	24	1	2	3	4	5	6
R1	R1	R1	R1	R1	R2						

Fuente: *Elaboración propia*

- Descanso durante la jornada: 30 minutos.
- Días libres: 2 días para cada empleado. Para suplir a los recepcionistas y al gerente de recepción en sus días de descanso, se cuenta con una tercera persona.
- Periodo vacacional: 1 mes

### **Servicio de Limpieza:**

El personal de este departamento se encargará de la limpieza de las habitaciones y demás instalaciones del hotel, así como la preparación de las camas de los nuevos huéspedes.

Para este puesto se requieren personas ordenadas, eficientes y con experiencia en el campo y conocimiento de los productos que se van a utilizar.

Dadas las dimensiones del hotel y las habitaciones de éste, y debido a la información facilitada por el antiguo propietario, durante la mayor parte del año no será necesario contar con más de **3 personas** para esta área.

El servicio de desayuno se encargará de servirlo una persona encargada de la limpieza ya que son solo 2 horas al día, al igual que la realización del desayuno el día libre del cocinero, por lo que a esta persona le será requerido el certificado de manipulador de alimentos y su horario será diferente al del resto de personal de limpieza, ya que deberá estar en el hostel a las 8 de la mañana para servir el desayuno y el día que tenga que prepararlo deberá estar a las 7 de la mañana.

Cada empleado de la limpieza tiene asignados 2 días libres por semana, de manera que siempre haya 2 personas para esta área. El personal de limpieza no dispondrá de

descanso durante la jornada laboral ya que su horario es de media jornada, por lo que no le corresponde descanso.

Puede que sea necesario recurrir a la contratación de otro empleado temporal en periodos de capacidad completa como los meses de verano o épocas de fiestas en la Comunidad Valenciana como Las Fallas.

***Servicio de desayuno.***

Se precisará un cocinero para realizar las labores de desayuno, ya que es la única comida del día que ofrece el hotel y que está incluida en el precio. Este se encargará de realizar también las compras de los suministros necesarios para el desayuno. Respecto a la cualificación, la persona encargada de este servicio debe poseer el certificado de manipulador de alimentos.

El servicio de desayuno comenzará a las 8 horas de la mañana y finalizará a las 10'30 horas.

El cocinero encargado de realizar el desayuno tendrá un contrato de media jornada ya que sus labores serán necesarias solo durante la mañana, 4 horas al día, por lo que tampoco dispondrá de descanso durante la jornada laboral.

El cocinero sólo tiene 1 día libre a la semana, por lo que ese día, será una persona de la limpieza la que realice el desayuno.

***Servicio de Mantenimiento:***

Será necesario un empleado para el servicio de mantenimiento, donde las funciones a realizar serán la supervisión y el mantenimiento técnico de todas las instalaciones y de las contratas técnicas.

Este servicio estará subcontratado a una empresa de mantenimiento y será el servicio de recepción el que solicitará al servicio de mantenimiento realizar alguna reparación del hostel o contratación del servicio en el caso de que fuese necesario.

***Servicio de Gestoría:***

Se subcontratará un gestor para las tareas jurídicas legales y contables y se le pagará por servicio o mediante una cuota mensual, si el volumen de trabajo es considerable.

***Gerencia:***

El hotel estará administrado por una única persona, el propietario en este caso la autora del plan de negocio, María Martínez. En condiciones normales, el propietario realizará

una jornada completa diaria, es decir 40 horas semanales, pero en el caso de que fuese necesario, el gerente realizará las horas extras que considere para el buen funcionamiento del hostel.

Las funciones del gerente son:

- El liderazgo sobre el empleado, en cuestión de órdenes y supervisión del trabajo realizado y a la vez, motivación del mismo hacia una cultura organizacional, que todos sientan que forman parte de la empresa, y que “si la empresa si crece, sus salarios también”
- Negociación con los proveedores, tanto con los canales de distribución como los de materia prima para desayuno, limpieza y mantenimiento, de la que ha llevar el control de stock.
- Determinación de las posibles estrategias posteriores al plan en función de los resultados en materia de marketing.
- Gestión de reservas y de cobros, pagos, traslado de facturas al gestor contable para poder tramitar los temas fiscales.

### **5.2.2 Mantenimiento de los RRHH**

El mantenimiento de los RRHH es muy importante en cualquier negocio ya que éstos forman un activo importante para la empresa debido a su experiencia en ella y a su formación o la confianza que se tenga en ellos, por lo que deberemos conseguir que se sientan cómodos y motivados, proporcionándoles un ambiente de trabajo confortable y haciéndoles participes de ésta.

Se pretende involucrar en todo momento al personal con el funcionamiento de la empresa, y que los empleados sientan que forman parte de un proyecto de forma que si la empresa crece, sus salarios también, al mismo tiempo que se valorará el rendimiento de éstos.

Una buena medida para el compromiso y esfuerzo del personal de la empresa será el establecimiento de objetivos concretos tanto a medio como largo plazo, haciendo que el personal sea participe en su consecución.

Tendrán también unas condiciones óptimas de seguridad e higiene en el puesto de trabajo.

Debemos tener plena confianza en los recursos humanos que conforman la empresa, esto conlleva riesgos y desafíos, pero solo de esta manera se conseguirá un clima laboral óptimo.

Por último destacar que es muy importante valorar al personal como uno de los activos más importantes de la empresa, con el fin de mantener y mejorar la satisfacción del cliente, y su posterior fidelización.

### **5.2.3 Formación y Desarrollo de los RRHH.**

En nuestro caso, se ha creído conveniente mantener a la mayoría de la plantilla de los antiguos propietarios, excepto a los empleados de recepción y a la persona encargada de los desayunos.

Para el área de recepción se realizarán un curso relacionado con el trato al cliente donde se les enseñará distintas herramientas y actitudes para conseguir una comunicación eficaz con el cliente y resaltar aspectos como: la simpatía, cortesía, la atención rápida y personalizada, el estar bien informados de todo el funcionamiento del hotel, etc. Al finalizar estas sesiones se espera que los trabajadores hayan adquirido distintas habilidades, que posteriormente pongan en práctica en el día a día del hotel, ya sea enfocada a la información y venta del servicio, como a la solución de conflictos ocasionados por quejas o reclamaciones.

### **5.2.4 Horarios y tareas.**

Tras haber realizado un análisis detallado de las distintas personas que van a trabajar en la empresa, especificando los perfiles requeridos para cada puesto vamos a analizar a través del siguiente cuadro las tareas a realizar por los empleados, con sus respectivos horarios y el/los empleados que las realizan.

Tabla 13. Horarios y Tareas.

TAREA	DÍAS	HORARIO	HORAS SEMANALES
Recepcionista 1	L,M,X,J,V	16'00-24h	40H
Recepcionista 2	X,J,V,S,D	24h-8h	40H
Recepcionista 3	S,D,L,M,X	L,M:24h-8h S,D: 16h-24; X:8-16h	40H
Gerente Recepción	L,M,X,J,V	8'00-16h	40H
Empleada Limpieza 1	L,M,X,J,V	8'00-12h	20H
Empleada Limpieza 2	X,J,V,S,D	9'00-13h	20H
Empleada Limpieza 3	S,D,L,M,X	9'00-13h	20H
Cocinera	L,M,X,J,V,S.	7'00-11'00h	24H
Relaciones Publicas	M,X,J,V,S.	9'00-13'h/ 15'00-18H	40H

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente cuadro acompaña los **9 empleados** que vamos a necesitar, sus días libres de la semana y sus horas semanales para poder calcular en el siguiente punto la retribución asignada.

Se realizarán 3 contratos de media jornada al personal de la limpieza, uno de 24 horas semanales a la cocinera y el resto a jornada completa, de tal manera que con los nueve empleados cubrimos todas las necesidades de la empresa.

Los domingos será el día libre de la cocinera, por lo que será la persona encargada de la limpieza que sirva el desayuno será la que lo prepare este día.

El personal de mantenimiento no se ha incluido ya que será subcontratado cuando exista alguna avería en el negocio.

Respecto a las vacaciones, según el Estatuto de Trabajadores y en concreto el convenio colectivo de Hostelería de Valencia, el periodo de vacaciones anuales retribuidas, no sustituible por compensación económica, es de 30 días naturales que se disfrutarán de forma interrumpida, salvo acuerdos tomados en contrario. En el caso de que el trabajador no lleve un año de prestación de servicios en la empresa tendrá derecho al disfrute de la parte proporcional de días de vacaciones. Por lo tanto, los empleados deberán de ponerse de acuerdo con el gerente para pactar su mes de vacaciones, recordando que son remunerados. La empresa ha previsto este gasto, ya que habrá que contratar sustitutos, como veremos en el apartado de retribuciones.

### **5.3 Sistema de Retribuciones.**

En el **Real Decreto 1795/2010, de 30 de diciembre**, se fija el salario mínimo interprofesional para 2011. El salario mínimo para cualesquiera actividades en la agricultura, en la industria y en los servicios, sin distinción de sexo ni edad de los trabajadores, queda fijado en 641,40 euros/mes, según que el salario esté fijado por días o por meses.

EL Ministerio de trabajo determina este salario referido a la jornada legal de trabajo en cada actividad, sin incluir en el caso del salario diario la parte proporcional de los domingos y festivos. En el caso de que se realice jornada inferior se percibirá a prorrata.

En nuestro caso, los salarios se han establecido en base al convenio colectivo de hostelería de Valencia y se ha aplicado aproximadamente el salario base mensual atendiendo a las categorías profesionales, funciones y puestos ocupados.

Los salarios, en función del trabajo a realizar, quedan así:

- Gerente de Recepción: Este será el puesto de mayor grado de exigencia cualitativa ya que deberá supervisar y dirigir el departamento.

En el caso del Gerente de Recepción, el sueldo ascenderá a 1.000 euros brutos mensuales, con 14 pagas anuales.

- Recepción: Este puesto también requerirá un cierto grado de exigencia cualitativa en comparación con el área de limpieza, deberá traducirse en mayor nivel de salario, por lo que fijaremos éste en 910 euros brutos mensuales.

- Comercial: Se requiere a una persona con estudios relacionados con el turismo, marketing e idiomas, por lo que tiene mayor grado de exigencia cualitativa. Debe ser una persona responsable de llevar a cabo una interacción continua con el cliente y con conocimientos sobre Valencia.

Se ha fijado un salario de 980 euros brutos mensuales.

- Limpieza: Los 3 empleados de limpieza trabajan a tiempo parcial por lo que el salario asignado se hará en función de las horas trabajadas.

El tercer empleado de limpieza adjunto en la tabla es el que sustituya durante los días libres y vacaciones de los otros 2.

Se han estimado 420 euros brutos mensuales.

- Cocinera: Se precisará una cocinera para que prepare diariamente los desayunos y los sirva y se encargue de realizar todas las compras y pedidos necesarios para la preparación de este. La cocinera tiene un contrato de 30 horas semanales por lo que se han estimado 630 euros.

Por último, como ya se ha citado anteriormente, los trabajadores tendrán derecho al disfrute de 1 mes de vacaciones por año trabajado o en el caso de que no lleven 1 año, la parte proporcional. A su vez, tendrán 2 pagas extraordinarias al año tal y como regula el estatuto de trabajadores, una el 20 de Diciembre y otra el 30 de Junio equivalente a su sueldo base.

### **5.3.1 Cotizaciones.**

Los Tipos de cotización para el Régimen General de la Seguridad Social, quedan resumidos en la tabla que se muestra a continuación. Esta pertenece a los tipos correspondientes a todos los trabajadores de la empresa.

**Tabla 14. Tipos de Cotización.( Contrato duración indeterminada)**

TIPO DE COTIZACIÓN (%)	EMPRESA	TRABAJADOR	TOTAL
Contingencias comunes	23,6	4,70	28,30
A.T y E.P	0,75	0,50	1,25
FOGASA	0,20		
Formación Profesional	0,6	0,1	0,7
Desempleo	5,50	1,55	7,05
<b>TOTAL</b>	<b>30,65</b>	<b>6,85</b>	<b>37,3</b>

*Fuente: Información extraída a través de datos de la Seguridad Social.*

En el siguiente cuadro podemos observar lo que ha de pagar la empresa por los trabajadores, que calculamos sobre el salario bruto, y que ingresaremos en la Seguridad Social mensualmente. También deberemos ingresar la parte correspondiente al trabajador, pero no vamos a calcularla, ya que esta cantidad no nos afecta como gasto, simplemente se retiene del salario del trabajador.

**Tabla 15. Salario Bruto y Cotización mensual a cargo de la empresa.**

EMPLEADO	SALARIO BRUTO	COT.EMPRESA (€/mes)
Gerente de recepción.	1.000 €	306,05
Departamento comercial.	980€	300,37
Recepcionista 1	910€	278,5
Recepcionista 2	910€	278,5
Recepcionista 3	910€	278,5
Empleado limpieza 1	420 €	128,6
Empleado limpieza 2	420 €	128,6
Empleado limpieza 3	420 €	128,6
Empleado Cocina	630 €	193,1
<b>TOTAL</b>	<b>6.600€</b>	<b>2.020,82€</b>

*Fuente: Información extraída a través de datos de la Seguridad Social.*

En esta tabla se muestra lo que debe pagar la empresa mensualmente, durante todo el año, excepto durante los meses de verano principalmente donde la ocupación es mayor y por lo tanto deberemos contratar trabajadores temporales.

Por tanto, la empresa tendrá un gasto mensual de **8.620,82** euros correspondientes a los salarios (6.600 euros) y a las cotizaciones (2.020,82 euros).

Tras este análisis cabe destacar que el factor de personal representará uno de los elementos de coste más cuantiosos de nuestro establecimiento. Sin embargo, también constituye uno de los activos más valiosos de la empresa puesto que de su trabajo dependerá en gran medida la satisfacción de nuestros clientes.

Por ello, será de vital importancia tratar de sacar rendimiento a esta inversión mediante la contratación de personal cualificado y preparado que nos proporcione en su medida un aumento continuo de las visitas, de la satisfacción de los clientes, de la fidelidad y de la calidad de nuestro servicio de alojamiento.

Por otra parte, deberemos tener en cuenta que la elevada estacionalidad del sector provocará una gran movilidad de los empleados y nos obligará a contar con trabajadores temporales en algunos momentos de máxima ocupación. Por lo que deberemos presupuestar un gasto destinado a contratar trabajadores temporales que suplanten bajas, periodos vacacionales o excesos de trabajo. En principio, durante el periodo vacacional que son los meses de junio, julio y agosto, donde algunos empleados tendrán días de vacaciones, suponemos que será necesario contratar como mínimo: a un recepcionista (910 euros/mes), un empleado de la limpieza (420 euros/mes) y un cocinero (630 euros/mes), por lo que el coste presupuestado destinado a contratar trabajadores temporales será de unos 2500 euros aproximadamente.

El coste de los trabajadores temporales no se ha incluido en la tabla de gastos mensuales de personal, sino que se adjuntará mas adelante en el análisis económico financiero con todos los pagos anuales.

En la siguiente tabla se muestran los gastos fijos anuales de personal que tendrá la empresa en referencia al salario y las cotizaciones a la Seguridad Social. Se han contado 14 pagas anuales, 12 ordinarias y 2 extraordinarias.

**Tabla 16. Gastos Anuales: Salarios y Seguridad Social a cargo de la empresa.**

<b>EMPLEADO</b>	<b>SALARIO BRUTO (€/año)</b>	<b>COT. EMPRESA</b>
Gerente de Recepción	14.000	4.291
Departamento comercial	13.720	4.205,18
Recepcionista 1	12.740	3.904,81
Recepcionista 2	12.740	3.904,81
Recepcionista 3	12.740	3.904,81
Empleado limpieza 1	5.880	1.800,4
Empleado limpieza 2	5.880	1.800,4
Empleado limpieza 3	5.880	1.800,4
Empleado cocina	8.820	2.703,4
<b>TOTAL</b>	<b>92.400 €</b>	<b>28.315 €</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Para finalizar este apartado, cabe destacar, que nos hemos acogido al Régimen General debido de la Seguridad Social y al convenio colectivo de hostelería de Valencia.

## 6 PLAN DE OPERACIONES

En este punto se hace referencia a todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la prestación del servicio de alojamiento, desde la reserva realizada por parte del cliente hasta su despedida.

### 6.1 Proceso principal operativo.

A continuación se muestra el proceso principal a realizar por el hostel desde el momento en que el cliente contacta con él a través de varias vías hasta que finaliza su estancia.

#### 1. *Contacto con el cliente.*

La primera tarea a realizar es la de abastecer a los clientes potenciales que contacten con la empresa de toda la información previa que precisen con anterioridad a la reserva.

Los clientes pueden encontrar nuestro hostel en los diferentes canales de distribución como son: buscadores online, guías de viaje o de forma presencial, pero sin lugar a dudas el más utilizado va a ser la página Web. Éstos se analizarán con mayor profundidad en el análisis del marketing.

#### 2. *La reserva*

En el caso de que se hayan decidido por el hostel, la gestión de reservas se pone en marcha y guarda inmediatamente todos los datos vía Internet. En el caso de que se realice la reserva se cobra obligatoriamente un 20% del valor de la misma. En el caso de que el cliente decida anular dicha reserva ya formalizada; sólo se le reembolsará el importe cobrado si la anulación se realiza con 3 días de anterioridad a la fecha de inicio de la reserva.

La recepcionista o bien el gerente, deben suscribir dichas reservas en el “*Libro de Reservas*”, en el que aparecen día a día, mes a mes, cada nombre de las habitaciones, y según la elección del cliente, se anota la habitación seleccionada.

#### 3. *Llegada del cliente.*

Cuando el cliente llega al hostel, el/la recepcionista o el gerente realiza el check-in en la recepción y se le asigna al cliente la habitación correspondiente otorgándole las llaves de la misma. Tras esto, se informa de todos los servicios del hostel de los que pueden disponer durante su estancia en el hotel y los acompaña hasta la habitación

seleccionada. Posteriormente, se informa del horario de desayuno, el cual se establece entre las 8 y 10'30 de la mañana.

La tarea del gerente de recepción o del recepcionista continúa con atención del cliente durante su estancia facilitando información sobre la ciudad de Valencia alrededores y los lugares de interés tanto cultural como de ocio que el cliente puede visitar.

El puesto de recepción, debido a su carácter diario y a que debe estar ocupado las 24 horas del día, será atendido por distintas personas a lo largo de la jornada, por lo que las distintas tareas se repartirán entre ellas (véase el epígrafe de recursos humanos).

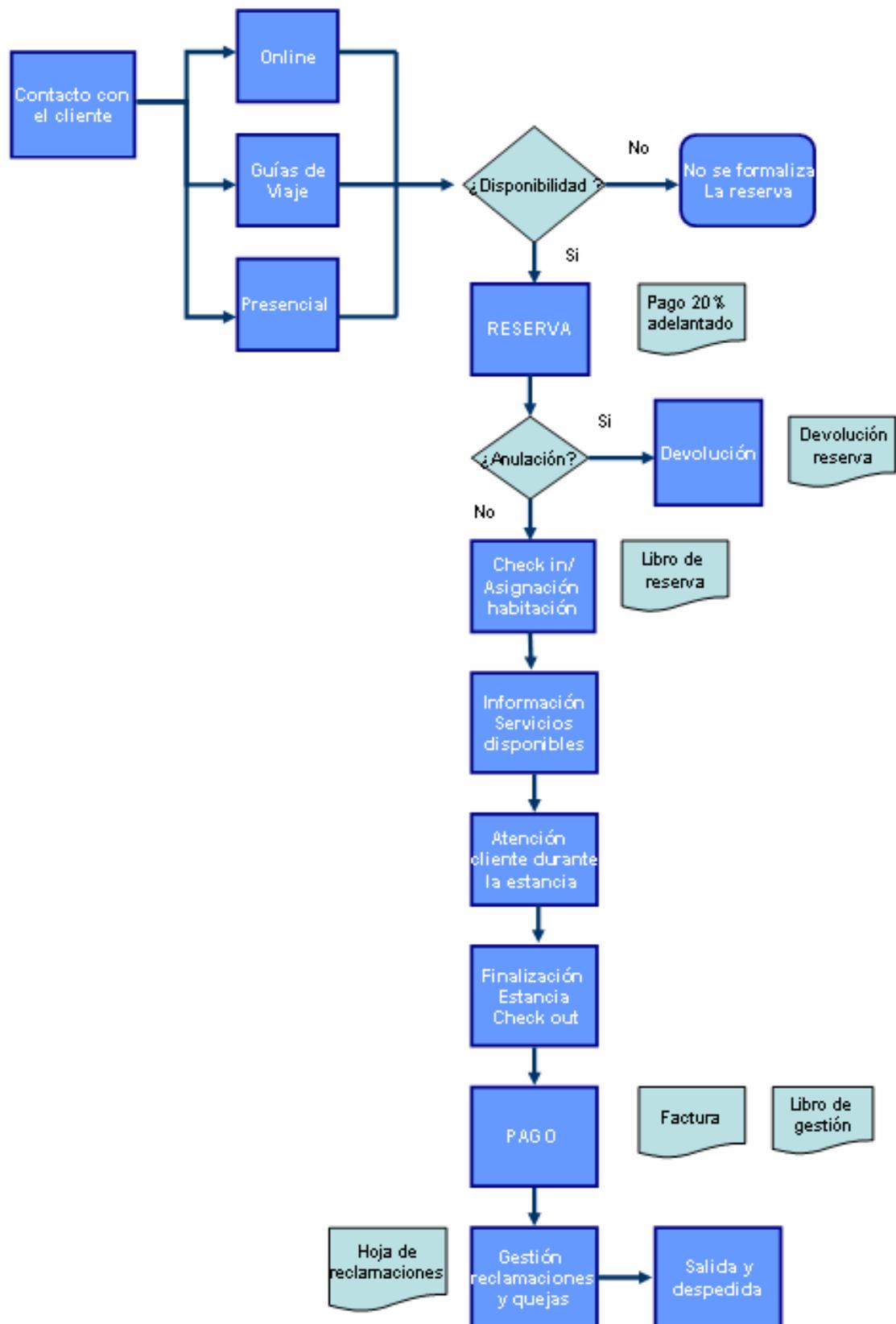
#### **4. Finalización de la estancia y pago.**

La estancia del cliente finaliza el día seleccionado, siendo el check-out a las 12 de la mañana, para poder limpiar las habitaciones y poder ser ofrecidas al siguiente cliente sobre las 13h. En el check-out, se realiza el pago del 80% restante por parte del cliente y se le entrega la factura. Todo esto se anota en el "*Libro de gestión*" en el que se registran todos los cobros y posibles pagos.

#### **5. Reclamaciones y quejas.**

En el caso de que algún cliente tenga laguna queja y quiera formalizarla se facilitara una hoja de reclamaciones donde se hará constancia de lo ocurrido y se llevarán a cabo las medidas oportunas.

Figura 18. Tareas del Proceso Principal Operativo.



Fuente: Elaboración propia

## **6.2 Proceso de Administración.**

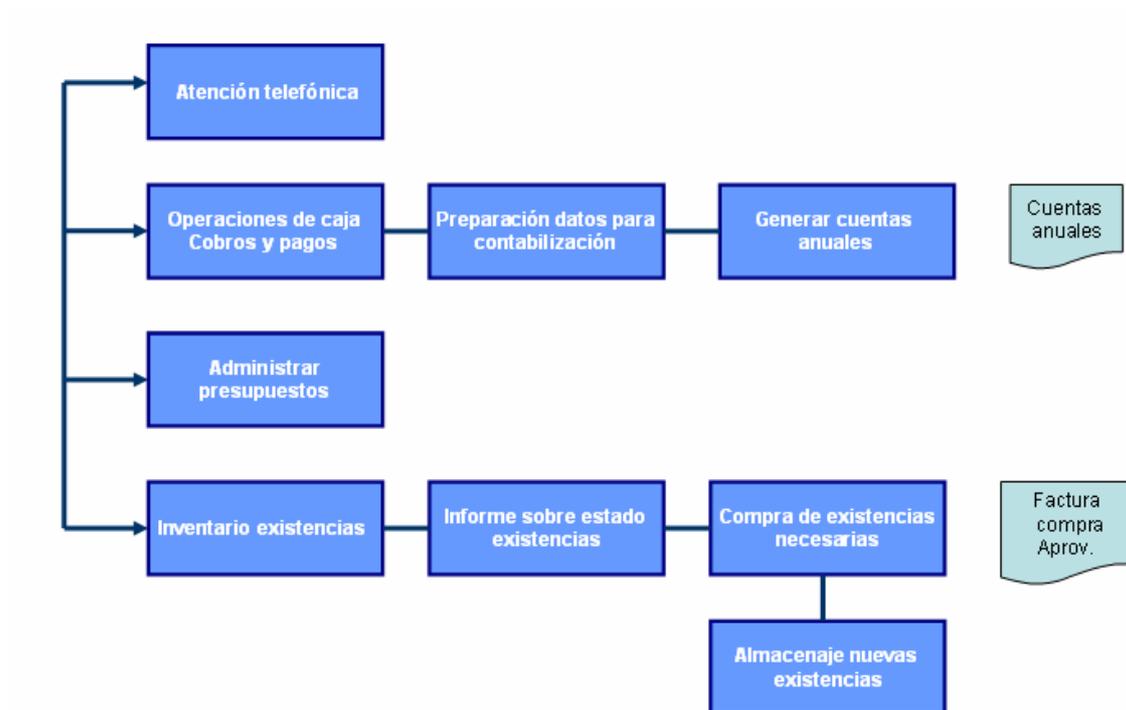
En el proceso de administración se ejerce un control de las diferentes actividades y de las acciones que se realizan en cada uno de los departamentos de la empresa, para el cumplimiento de objetivos y logros y para obtener un mayor rendimiento.

La administración debe gestionar a corto y largo plazo, tener una imagen positiva y un servicio de buena calidad, mantener al máximo la ocupación de las habitaciones por medio de la publicidad, la promoción y el pronóstico preciso de ventas y mantener una comunicación efectiva entre los departamentos del hostel.

Las principales funciones que realiza la administración, tal y como se muestran en el siguiente diagrama, son en primer lugar la atención telefónica principalmente con proveedores, tour-operadores y demás organizaciones relacionadas con la empresa, ya que el contacto telefónico y personal con los clientes lo atienden principalmente los recepcionistas. El área de administración esta en contacto constante con el área de recepción.

El personal de administración realiza las operaciones de caja (cobros y pagos) y las anotaciones necesarias para su contabilización, se encarga también de administrar los presupuestos para cada área y realiza las funciones relativas al inventario de existencias, como revisión e informe del estado de existencias, la compra de material necesario para cada departamento, etcétera.

Figura 19. Tareas del proceso de Administración.

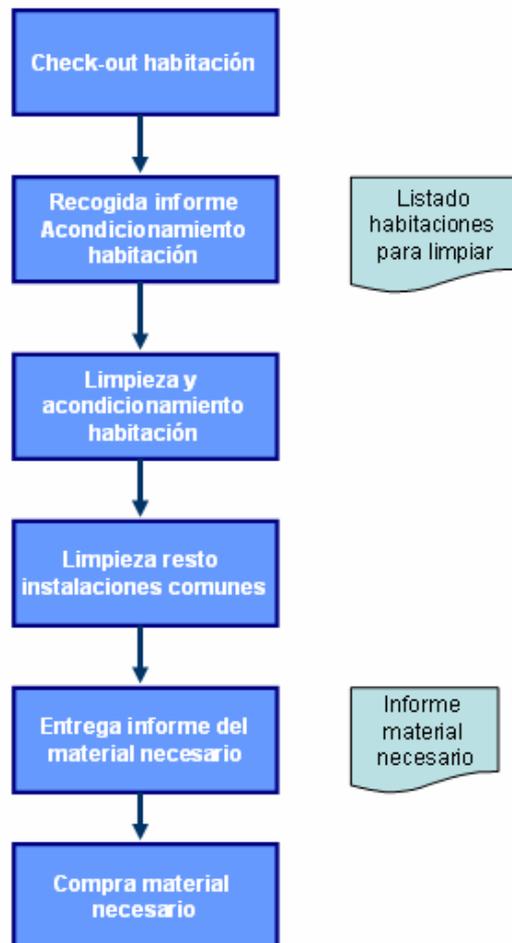


Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Proceso de Limpieza

En este proceso se realizarán todas las tareas relacionadas con el acondicionamiento y limpieza de las instalaciones.

**Figura 20. Tareas del proceso de Limpieza.**



*Fuente: Elaboración propia.*

#### 1. Check-out

El proceso de limpieza comienza a primera hora de la mañana. Al iniciar la jornada, el departamento de recepción prepara las hojas de estado de todas las habitaciones del hotel y redacta el informe donde figuran los clientes que entran, las habitaciones de salida y las habitaciones de clientes que quieren alargar su estancia.

## **2. Preparación y limpieza de las habitaciones**

Una vez preparado el informe de acondicionamiento de las habitaciones, el personal de limpieza debe recogerlo en el área de recepción y en él están asignadas las habitaciones y las zonas de limpieza a realizar. Las tareas propias del acondicionamiento de las habitaciones y de las zonas comunes las realizan 2 personas de la limpieza. Éstas también se encargarán de la limpieza de las áreas comunes (baños, sala de estar, etc)

## **3. Informe del material necesario**

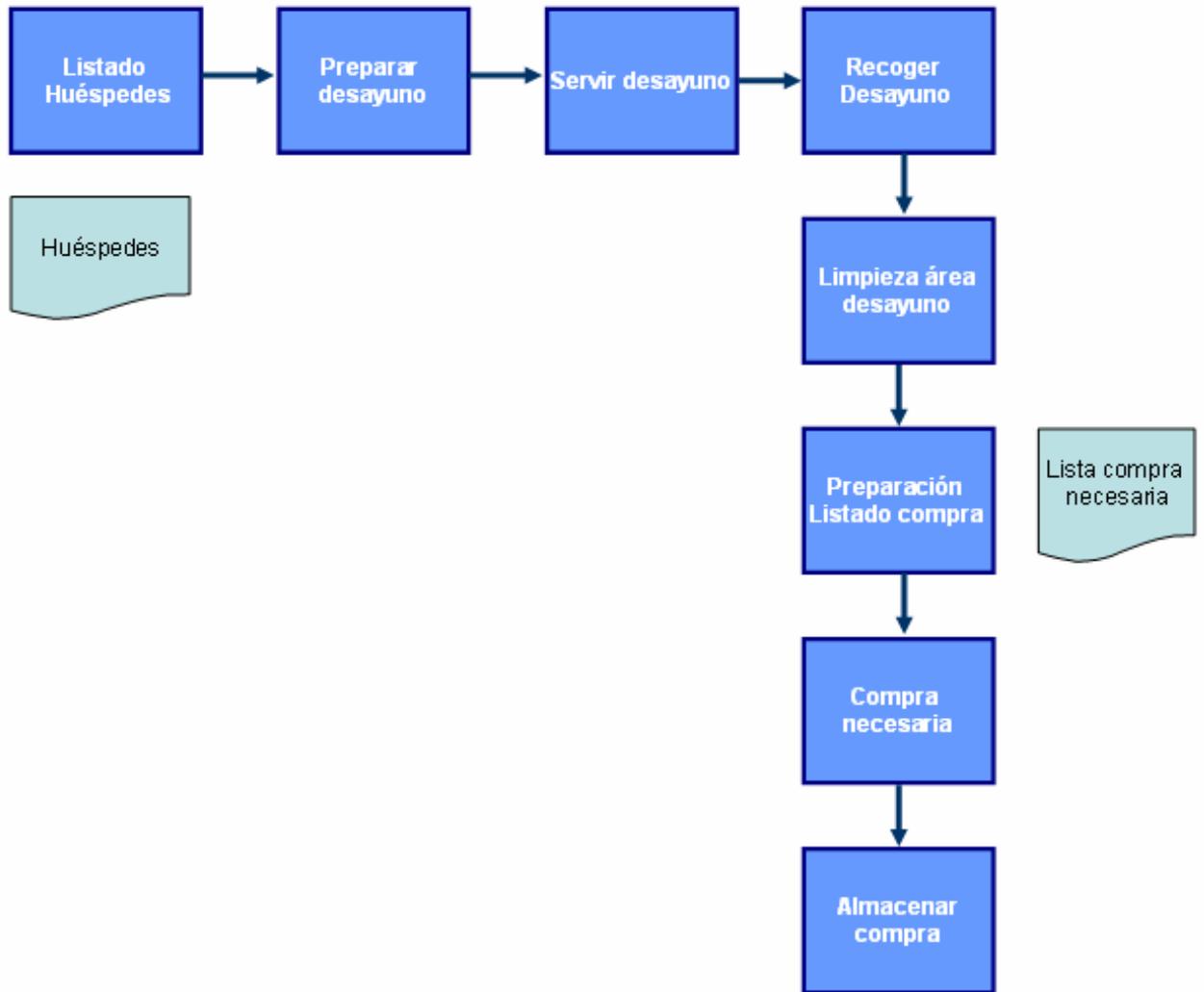
Una vez realizada la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones, antes de finalizar su jornada el personal de limpieza realiza un informe con el material necesario que se lo entrega al personal de administración para realizar la compra necesaria.

## **6.4 Proceso de Preparación y Servicio de desayuno**

En este proceso las principales tareas que se realizan son, en primer lugar el listado de huéspedes que se alojan en el hostel para así poder preparar el desayuno para ese número de personas. Para la preparación del mismo se encargará el cocinero que será el encargado también de realizar las compras necesarias para el desayuno semanalmente. La persona encargada de servir y recoger el desayuno será una de las empleadas de la limpieza. Una vez realizado esto, se procederá a la limpieza de la cocina y el área del desayuno para más tarde preparar el listado con la compra necesaria y su posterior almacenaje.

A continuación se detallan las tareas descritas a través del siguiente diagrama:

Figura 21. Tareas del proceso de Preparación y Servicio de desayuno.

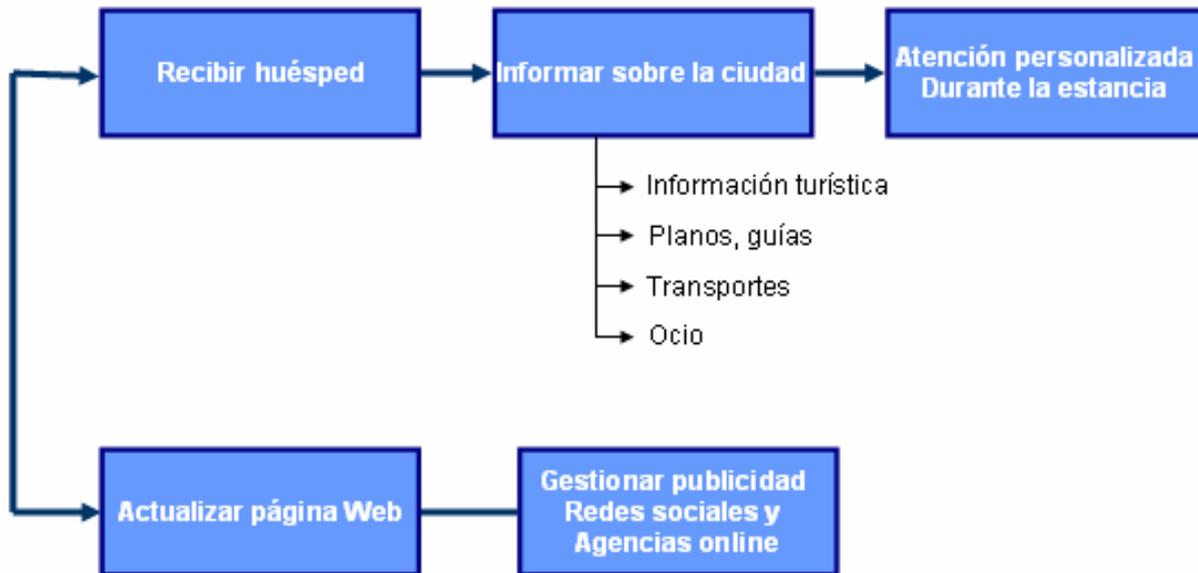


Fuente: Elaboración propia.

## 6.5 Proceso Comercial

A continuación se detallan las principales tareas que se realizan en el área comercial.

Figura 22. Tareas del proceso Comercial



Fuente: Elaboración propia.

La función principal del empleado en el área comercial y de relaciones públicas será la de atender a los huéspedes y llevar a cabo una interacción continua con ellos, ofreciéndoles toda la información que precisen. Por otra parte también será la persona encargada de actualizar la página Web y gestionar toda la promoción y publicidad del establecimiento.

## 7 PLAN DE MARKETING

Existe un denominador común en todas las definiciones del marketing, y es que hablar de Marketing es hablar del consumidor/usuario/cliente como receptor y, por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial.

Se considera Marketing todo aquello que una empresa puede hacer para ser percibida en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo. El objetivo principal del marketing es favorecer la **relación de intercambio** entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas. Según Kotler, se entiende por intercambio «el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio»

Aunque se haga referencia a la satisfacción del cliente como función específica del marketing, éste no debe quedarse ahí, sino que debe buscar la fidelización del mismo.

### 7.1 Producto y/o servicio ofertado.

El servicio que la empresa va a ofrecer a sus clientes es la estancia en la ciudad de Valencia, en el Russafa Youth Hostel, un youth hostel adquirido por la empresa con el objetivo de mejorar los atributos ofrecidos por el establecimiento hasta el momento. Así, de esta manera, se aprovecha la fidelidad de aquellos clientes que estaban satisfechos con el servicio ofertado por el establecimiento pero con una imagen más actual y de mayor calidad.

El hostel esta situado en el centro de Valencia, en una pequeña calle peatonal en uno de los barrios más de moda actualmente, donde se pueden encontrar un gran número de restaurantes, tiendas, bares, etc. Esta situado a escasos minutos de la estación de tren de Xátiva y de Sorolla y del centro histórico de la ciudad, con buena conexión hasta la playa de Valencia.

Una vez situado, se recibe al cliente en una pequeña recepción, para más tarde subir al piso de arriba y mostrarles las salas comunes de descanso, con los ordenadores, TV, cocina común, etc. y el tipo de habitación seleccionada por cada uno de ellos.

La disposición del Russafa Yoth Hostel permite que todos los dormitorios sean exteriores, con una inmejorable luz natural y perfecta ventilación. El hostel dispone de 15 habitaciones distribuidas en tres pisos, por lo que evita espacios masificados o colas en los servicios comunes. Las camas son individuales (no literas), con colchones

similares a los de un hotel de cuatro estrellas y luz de lectura individual. La ocupación máxima del hotel es de 44 personas.

Existen 3 tipos de habitaciones en el hostel. Por una lado las que son compartidas por 3 o 4 personas, las cuales son más sencillas y a su vez más económicas. Por otra parte las habitaciones para 2 personas con camas separadas y por último las dobles con cama de matrimonio y con un diseño más exótico y diferente. Estas últimas son las que nos dan una cierta diferenciación y con las que se pretende innovar ya que se trata de habitaciones temáticas, con estilos diferentes. Cada una de estas habitaciones está decorada sobre una temática; Por ejemplo podemos encontrar la habitación africana, la habitación mediterránea, la flamenca, etc. A continuación se muestra un ejemplo de lo que podría ser el diseño de una habitación temática en el hostel. Se trata de una habitación con cama de matrimonio, decorada en relación a su nombre: “La música”.

**Figura 23. Ejemplo habitación temática “The music”**



Fuente: [www.cheapandcool.net](http://www.cheapandcool.net)

### 7.1.1 Características del servicio hotelero

El servicio hotelero se puede definir como la combinación de una serie de elementos tangibles e intangibles que solo aparecen en el momento mismo del consumo. A continuación, se detallan las características del producto hotelero, que distan en gran medida de aquellas de los productos industriales:

- *Naturaleza del producto* → Al no tratarse de un producto en si, sino de un servicio, una de las características que distinguen al producto hotelero del industrial es su imposibilidad de almacenamiento. Éste hecho conlleva diversas consecuencias negativas: por un lado, al no poder almacenarse, no pueden

asumirse picos de demanda, y por otro, cuando el producto no se consume, es decir, cuando no se ha ocupado una plaza de alojamiento, se incurre en una pérdida de ingresos irrecuperable.

- *Ciclo de operaciones* → En el caso de las actividades industriales o comerciales, el tiempo que transcurre entre la compra y recepción de las materias primas y el momento de la venta suele ser largo. Al contrario, en el caso que nos ocupa, el ciclo de operaciones suele ser corto, incluso en ocasiones casi diario, desde que el cliente realiza el check-in en el hostel hasta su salida.

- *Inestabilidad o fluctuación de los ingresos* → Una de las características más importantes de la actividad hostelera es la variabilidad de su ciclo de operaciones, hecho que provoca una inestabilidad en los ingresos, con las consiguientes implicaciones en el resultado final de la actividad.

La causa fundamental de esta inestabilidad reside en la estacionalidad de la demanda, ya que esta va por temporadas según las condiciones climatológicas o los eventos económico-sociales (fiestas, estaciones de año, vacaciones, eventos deportivos...etc). Estas variaciones cíclicas dan lugar a las denominadas temporadas altas o bajas, en función del nivel de producción. Así, en temporada alta (durante el verano y otras fiestas nacionales y locales) la ocupación es mayor y por lo tanto los ingresos también y durante la temporada baja (resto de fechas) la afluencia de clientes es mucho menor y existen meses donde los ingresos son escasos incluso mucho menores que los gastos.

- *Costes de la operación* → El coste de la prestación del servicio puede definirse como: la expresión monetaria de los recursos empleados en el proceso de atención a los huéspedes; e incluye los gastos en concepto de materiales, combustibles, energía, gastos laborales, de depreciación de equipos, de marketing y publicidad, mantenimiento, impuestos y otros gastos.

A diferencia de la mayoría de los productos, en el caso de los servicios hoteleros la proporción de los costes fijos suele ser bastante superior a la de los variables, por lo que existe mayor porcentaje de costes que no pueden atribuirse directamente al servicio prestado, sino que afectan a toda la producción. Los costes fijos suelen ser bastante superiores ya que son aquellos costes derivados de la depreciación, el personal, operación y mantenimiento de las instalaciones y éstos son los más importantes en cuanto a volumen de gasto.

Este hecho deja constancia de la necesidad de controlar los costes y conseguir un elevado volumen de ingresos para así poder obtener una adecuada productividad.

### **7.1.2 Mercado Objetivo**

El mercado potencial es el conjunto de consumidores que muestra algún nivel de interés por un servicio o producto en particular. En nuestro caso serían hombres y mujeres de entre 20 y 45 años tanto españoles como extranjeros pero mayoritariamente estos últimos, interesados en conocer la ciudad de Valencia y este tipo de hostales. No obstante, el interés del cliente potencial no es más que condición necesaria, pero no suficiente, además deberá tener capacidad económica suficiente para costearse la estancia en el hostel.

Para poder definir el mercado objetivo y centrar las acciones del marketing en el mercado adecuado, se debe segmentar el mercado, es decir, dividir el mercado en diferentes partes. Esto permite identificar un grupo de compradores actuales y potenciales dentro de un mercado en el que comparten necesidades e intereses similares.

La estrategia de segmentación que se utiliza en este caso, es la diferenciación según criterios socioeconómicos como es la edad, ya que se pretende atender a un segmento concreto de la sociedad que es el de jóvenes y mediana edad entre 20 y 45 años. Para definir nuestro público objetivo nos basaremos en términos de factores sociodemográficos:

- Sexo: Hombres y mujeres.
- Edad: Hombres y mujeres jóvenes y de mediana edad entre 20 y 45 años.
- Clase social: Se pretende que sea accesible para el mayor número de personas. Nivel adquisitivo medio.
- Ocupación: todas sin distinción
- Raza: Todas, sin distinción
- Nacionalidad: Todas sin distinción, pero intentando enfocarlo más hacia el mercado europeo.
- Religión: Todas sin distinción.

Concluyendo, el mercado objetivo al que nos dirigimos es de jóvenes y personas de mediana edad entre 20 y 45 años, tanto parejas como grupos de amigos y en menor medida familias, españoles y extranjeros sobretodo con un nivel adquisitivo medio que quieran visitar y disfrutar de la ciudad de Valencia valorando tanto la localización como la comodidad y el diseño a un precio asequible.

## 7.2 Posicionamiento de la empresa

El Posicionamiento es un principio fundamental del marketing y hace referencia al lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor. Consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la empresa, de manera que nuestro público objetivo aprecie la diferencia competitiva de nuestra empresa sobre otras.

Nuestro posicionamiento no podemos, a priori, conocerlo con exactitud. Sin embargo, podemos hacer una aproximación a partir del análisis de los atributos que los consumidores consideran importantes a la hora de contratar un servicio de alojamiento en un hostel/albergue, y nuestra situación en relación a dichos atributos. (*Echeverri, L.M, Marketing práctico*).

A través de Hostelworld, un portal de reservas en albergues por Internet, en el que los clientes realizan calificaciones, criticas y opiniones, se han extraído los principales atributos que el cliente valora en su estancia en los hostales o albergues para desarrollar la matriz importancia-desempeño, que es una herramienta simple que puede aportar elementos para descubrir el grado de posicionamiento deseado para la empresa.

### 7.2.1 Matriz importancia-desempeño.

Esta matriz se construye a partir de dos ejes: el valor de los atributos de un producto y /o servicio y la evaluación del desempeño respecto de dichos atributos que el cliente efectúa.

Por lo tanto, para construir esta matriz, se deben definir los elementos que constituyen el servicio de alojamiento, es decir, los atributos que el cliente valora en su estancia en el hostel. Estos son: (1) Ubicación; (2) Limpieza; (3) Ambiente; (4) Personal; (5) Variedad de habitaciones; (6) Diseño; (7) Servicio desayuno; (8) Página web; (9) Precio; (10) Ocio; (11) Seguridad; (12) Cocina uso común; (13) Sala uso común; (14) Servicios complementarios.

Una vez definidos los atributos, se jerarquizan según la importancia que los clientes dan a cada uno de ellos en una escala de 0 a 5, siendo el 0 muy poco importante y el 5 muy importante. Para determinar la posición de la empresa respecto a la competencia se ha hecho una aproximación a partir del análisis en diversos buscadores de hostales (como hostelworld o hostels.com) de los atributos que los consumidores consideran importantes a la hora de contratar un servicio de alojamiento en un hostel, y nuestra situación en relación a dichos atributos.

El desempeño de la empresa se ha determinado según la importancia y la puntuación que se pretende conseguir de cada atributo del hostel. Tras esto, se determina como se sitúa la empresa con la puntuación obtenida con respecto a la competencia.

Por lo tanto, se considera que los valores de los atributos son los siguientes:

**Tabla 17. Valoración de los atributos**

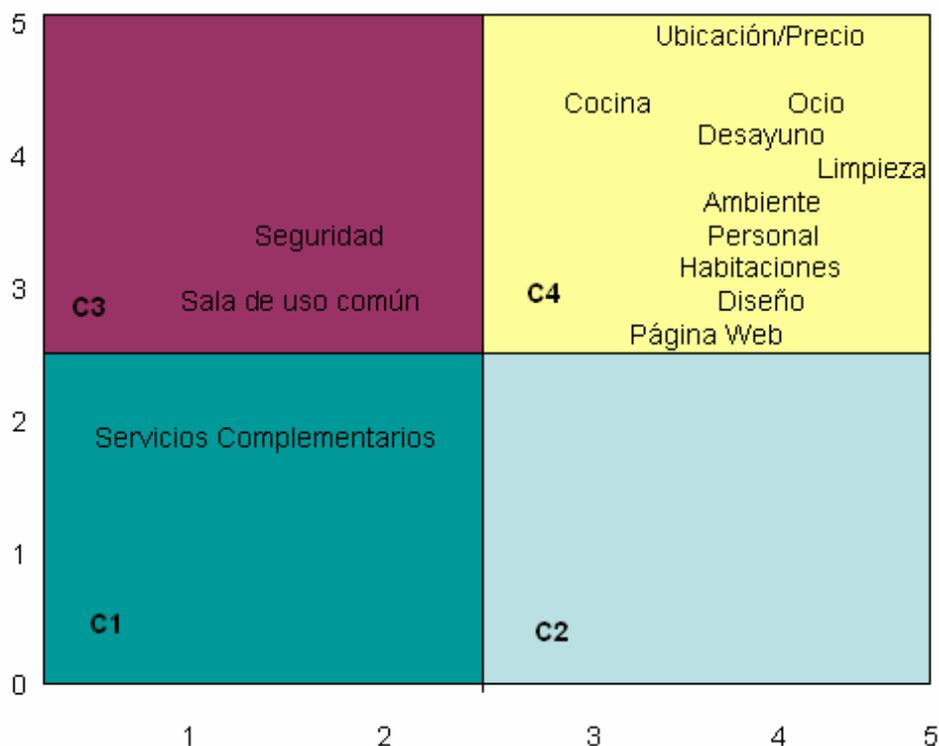
<b>ATRIBUTOS</b>	<b>IMPORTANCIA PARA EL CLIENTE</b>	<b>DESEMPEÑO DE LA EMPRESA</b>
<b>1. Ubicación</b>	5	4
<b>2. Limpieza</b>	4	5
<b>3. Ambiente</b>	3,5	4
<b>4. Personal</b>	3,5	4
<b>5. Variedad habitaciones</b>	3	4
<b>6. Diseño</b>	3	4
<b>7. Servicio de desayuno</b>	4	4
<b>8. Página web</b>	3	3
<b>9. Precio</b>	5	4,5
<b>10. Ocio</b>	4	4
<b>11. Seguridad</b>	3,5	2
<b>12. Cocina uso común</b>	4	3
<b>13. Sala uso común</b>	3	2
<b>14. Servicios complem.</b>	2	2

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez valorados los atributos, se realiza la Matriz importancia-desempeño. Esta matriz se construye a partir de dos ejes, siendo uno de ellos el valor que el cliente da del servicio a cada atributo, y el otro la evaluación del desempeño respecto de dichos atributos que la empresa efectúa. Una vez contruidos los 2 ejes, el mapa de posicionamiento presenta 4 cuadrantes de decisión estratégica donde se colocan los atributos según el valor asignado para cada uno. De esta manera, los cuadrantes nos dan pautas de cómo estamos asignando los recursos en la empresa.

**Figura 24. Matriz Importancia- Desempeño.**

**Importancia**



**Desempeño →**

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar, la matriz se divide en cuatro cuadrantes en función de la importancia de los atributos para el cliente, y el desempeño de la empresa respecto a los mismos.

**- Cuadrante 1 (C1) → Baja Importancia y Bajo Desempeño.**

Este cuadrante muestra los atributos poco valorados por el cliente y en los que la empresa tiene un bajo desempeño. En nuestro caso, los servicios complementarios están situados en este cuadrante. Además la valoración del

cliente y el desempeño de la empresa son bajos. Estos atributos se deben desechar, ya que el cliente no los valora, por lo que no es necesario mejorarlos.

**- Cuadrante 2 (C2) → Baja Importancia y Alto Desempeño.**

En este cuadrante se muestran los atributos en los que la empresa tiene un desempeño alto pero que el cliente no valora. Son atributos que se deben minimizar aunque en nuestro caso no presentamos ningún atributo en este cuadrante.

**- Cuadrante 3 (C3) → Alta importancia y Bajo Desempeño**

Este cuadrante refleja los atributos valorados y claves para el cliente en los cuales aun tenemos que mejorar para lograr ser competitivos. Por tanto, deberemos mejorar e invertir en la seguridad del establecimiento así como ofrecer a los clientes una sala de estar y de uso común mas grande y con un número mayor de ordenadores.

**- Cuadrante 4 (C4) → Alta importancia y Alto Desempeño.**

Este cuadrante muestra los atributos claves de elección para el cliente y el buen desempeño que la empresa puede ofrecer de ellos. Se debe tratar de mantener estos atributos y mejorar los que estén menos valorados. Éstos son: la ubicación, el precio, la disponibilidad de una cocina equipada de uso común, el servicio de desayuno, las actividades de ocio que existen en la zona, la limpieza de todo el establecimiento, el ambiente y el personal existente en el hostel y la variedad y diseño de las habitaciones.

### 7.3 Marketing Mix

El marketing mix es la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de marketing, o de las 4 P's. Esta herramienta ayuda a definir la estrategia de comercialización de la empresa. (Kotler, P.; Armstrong, Gary, 2003)

**Figura 25 Marketing Mix.**



Fuente: [www.learnmarketing.com](http://www.learnmarketing.com)

**Producto:** Es la oferta básica del marketing que incluye una serie de bienes o servicios dirigidos a la satisfacción de una necesidad o deseo del consumidor.

**Precio:** Representa lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el servicio y su valor en la satisfacción de una necesidad. Bajo esta concepción, el precio no es una simple traslación de los costes más un beneficio, sino todo aquello que incluye la oferta comercial, es decir calidad, marca, imagen y similares.

**Distribución:** Comprende el conjunto de actividades relativas al acercamiento del servicio al consumidor, como por ejemplo su localización.

**Comunicación:** Supone en muchos casos el principal instrumento de conocimiento del producto por parte del consumidor. La comunicación condicionará las actitudes, preferencias y comportamientos ante las diversas ofertas. El conjunto de acciones de

comunicación contribuirán a la creación de una imagen de marca que constituirá un elemento clave de diferenciación entre los competidores.

### 7.3.1 Producto

Se pretende continuar con la actual línea existente del servicio de alojamiento buscando siempre una mejora continuada de la calidad y ofreciendo como novedad la posibilidad de poder alojarse en las llamadas habitaciones temáticas.

Los servicios gratuitos asociados a la reserva de una plaza en el hostel son los siguientes:

- Cada habitación tiene un nombre diferente para poder diferenciarse del resto, así el cliente puede escoger la que mas le guste siempre que este disponible.
- Posibilidad de utilización de la cocina común totalmente equipada, que incluye: fogones, horno, microondas, frigorífico y todos los utensilios necesarios de cocina.
- Desayuno completo.
- Ordenadores disponibles con conexión a Internet y wifi en todo el edificio.
- Recepción 24 horas.
- Terraza en la parte de arriba del edificio con hamacas y mesas para poder tomar el sol, comer, etc.

### 7.3.2 Precio

A la hora de decidir el precio de nuestro servicio se ha tomado como referencia el precio de los servicios ya ofrecidos por los anteriores propietarios, intentando disminuirlos ligeramente ya que el objetivo es ser líderes en precio.

Para determinar el precio del servicio de alojamiento se han tenido en cuenta diversas variables:

- La temporada en el momento de la reserva → Es uno de los factores externos que mas afecta a las empresas del sector hotelero, la estacionalidad de la demanda. Hay épocas del año donde la demanda es mucho mayor y otros en los que la demanda es escasa, por lo que habrá que tenerlo en cuenta a la hora de fijar las tarifas. Se diferencia en temporada alta y temporada baja.

**Temporada alta (T.A):**

- Meses de Junio, Julio, Agosto y septiembre.
- Del 24 de Diciembre al 2 de Enero.
- Periodos especiales: Fallas (15 al 19 marzo) Puente de octubre por ser fiesta nacional (9 al 12 de octubre) puente de Diciembre (6 al 9 de diciembre) y si hubiese Premio de F1, Moto GP y America's cup.

**Temporada baja (T.B):** El resto de días y meses que no se han nombrado en temporada alta.

- El precio del servicio de alojamiento de los competidores → Se han tenido en cuenta los precios de los competidores mas directos, como ya se ha visto en el punto 3.5 de análisis de la competencia, en el que se ha hecho una comparación con todos los hostales de características similares y cercanos a la zona, en el caso de que se hiciese una reserva en una habitación doble con baño compartido. Los precios quedarían así:

**Tabla 18 Precios hostales.**

HOSTALES	PR. T.A/PERSONA	PR. T.B/PERSONA
HILUX HOSTEL VALENCIA	30 €	20 €
HOME YOUTH HOSTEL	30 €	19€
ABC YOU BRED AND BREAKFAST	30 €	22 €
ROOMS DELUXE	32,5 €	22,50 €
PETITE PALACE GERMANIA	40 €	30 €
PURPLE NEST HOSTEL	32,5 €	15 €
RUSSAFA YOUTH HOSTEL	27 €	21 €

**DESCUENTO 10%:** Duración de la estancia de 1 semana o mas.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla, nuestro hostel es líder en precio, ya que ofrece el precio mas barato por una noche de alojamiento en temporada alta. En el caso de temporada baja, el precio que se fija es inferior al de temporada alta, debido a que la demanda es mucho menor y de esta manera se pretende animar a los turistas a visitar el hostel durante este periodo. Por lo que la habitación doble con baño compartido será de 42 euros en temporada baja.

- El grado de privacidad de la habitación escogida → El hostel también ofrece habitaciones para 3 y 4 personas, por lo que la tarifa para estas habitaciones es menor debido a que la privacidad es también menor. En el caso de nuestros competidores hay algunos que ofrecen habitaciones incluso para 8 personas, que en nuestro caso no se ha contemplado ya que se considera un número excesivo de personas para una habitación y la privacidad es nula.

En las habitaciones para 3 y 4 personas el precio en temporada alta es de 22 euros por persona y en temporada baja es de 17 euros por persona, mientras que los de nuestros competidores más directos están entre 20 y 25 euros por persona en temporada alta.

- Duración de la estancia → En el caso de que se reserve una semana completa en cualquiera de las modalidades del hostel, se premia con un descuento del 10 % en el precio total de la reserva.

### 7.3.3 Promoción

El objetivo en este punto es el de seducir al cliente a través de la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y el marketing directo para que conozca la existencia de nuestro servicio. En la actualidad, las nuevas tecnologías juegan un papel fundamental y el sector hotelero cada vez apuesta más por Internet como medio para publicitarse y darse a conocer.

Según la revista online “marketing directo” del 3 de marzo del 2011, actualmente la publicidad online es la más efectiva e Internet es el medio que más horas semanales de visitas recibe. Se estima que alrededor del 50% de los usuarios de Internet utiliza buscadores como “booking.com”, “viajar.com”, “hostels.com”, para buscar y reservar alojamiento hotelero. Por lo tanto, la presencia en estos buscadores garantiza el llegar a todo el público objetivo repartido por todo el mundo. Además requiere de poca inversión lo que favorece a la empresa porque el presupuesto para marketing y publicidad es bajo.

Por lo tanto, la publicidad y el marketing online es el mejor medio según nuestras necesidades y presupuesto para dar a conocer a nuestra empresa.

### 7.3.3.1 . Publicidad

La empresa se publicitará en **Internet** a través de:

**Página Web:** El hostel ya posee una página web, en la que detalla la localización, camas disponible, normas generales y disponibilidad y precios; pero se pretende mejorar la ya existente con una página web más moderna y atractiva donde se informe de todos los servicios que se ofrecen, con una galería de fotos de las habitaciones e instalaciones del hostel y con la posibilidad de hacer reservas, enviar sugerencias o quejas, etc.

Tras consultar a un publicista el presupuesto para la actualización de la página web, se ha destinado un importe de 600 euros para la mejora de ésta.

Además, el hostel se publicitará en :

- Buscadores de hoteles: En cada página Web donde se anuncie el hostel, existirá un enlace a nuestra página Web donde se muestra nuestro servicio.
- Redes sociales: Según un estudio realizado por Insites Consulting, el 50% de las personas que utilizan Internet son usuarios de Redes sociales. Estas han mostrado una expansión del 80% anual en los últimos años. De esta manera, dado que los clientes tienen cada vez mas presencia en la red, esta herramienta puede ser un método muy útil y exitoso de promocionar el hostel, ya que una vez creado el anuncio, permite realizar recomendaciones en cadena a través de comentarios de los clientes y reenvíos, facilitando la promoción de la empresa.

Existen varias redes sociales, pero en nuestro caso se ha decidido crear un anuncio en Facebook, debido a que es la red social mas utilizada de Internet, con más de 500 millones de usuarios en todo el mundo.

Por una parte, se ha creado una página de perfil para el hostel. En el perfil se incluye toda la información relativa a la empresa como la ubicación, la dirección web para que los clientes puedan acceder directamente y realizar su reserva, fotos de las instalaciones, se pueden adjuntar también videos promocionales y del hostel. Este servicio no tiene coste alguno y es una gran fuente de promoción para la empresa.

Conseguir que los clientes se adhieran al perfil es una estrategia de fidelización. Además, una vez adjuntados, los clientes que se hayan alojado en el hostel pueden

escribir sus impresiones en el muro y recomendarlo a sus amigos, así se consigue dar a conocer el hostel por el boca a boca.

Por otra parte, se ha creado un anuncio que se adjunta como publicidad en las páginas de los miembros de Facebook. Este programa permite llevar a cabo campañas publicitarias a un módico precio y dirigidas al público que nosotros especifiquemos. El procedimiento a seguir para la creación del anuncio es el siguiente:

**1. Redacción del anuncio:** En primer lugar se debe redactar un anuncio cuyo texto no supere los 135 caracteres con un título y una imagen adjunta. Este anuncio está enlazado directamente con la página web del hostel.

**2. Indicar público objetivo:** Tras la redacción, se debe indicar el público objetivo al que se quiere dirigir con unos filtros demográficos y de ubicación. En nuestro caso es a personas entre 20 y 45 años, de cualquier nacionalidad y sexo y formación académica.

**3. Cálculo público objetivo:** Una vez determinado este filtro, Facebook indica el cálculo aproximado de tu público objetivo y en nuestro caso lo sitúa en 10.662.300 personas.

**4. Determinación presupuesto diario:** Una vez establecido el público objetivo al que se dirigirán los anuncios se determina el presupuesto diario, que se ha fijado como máximo en 3 euros diarios con una frecuencia de circulación ininterrumpida.

**5. Pago por el anuncio.** Existen 2 tipos de pago: pagar por cada número de clics recibido o por número de visualizaciones del anuncio. Se ha decidido pagar por la primera opción. En este caso, hay que pujar por la cantidad que estemos dispuestos a pagar por cada clic que reciba nuestro anuncio. El programa muestra un rango de pujas recomendado a partir de la cantidad mínima y máxima de las pujas de otros anunciantes para nuestro grupo demográfico objetivo. Para nuestro hostel, nos sugiere una puja de 0,43 euros por clic. Se puede llegar a pagar como mucho esta cantidad por el clic pero es muy probable que se pague menos.

Asimismo, el programa realiza una estimación de los clics que recibirá nuestro anuncio a partir de las características que hemos fijado; esta estimación se sitúa en 9 clics al día.

Atendiendo a la estimación, el coste de la campaña de publicidad en Facebook ascenderá como mucho a  $(9 \times 0,43 = 3,87$  euros por día). En el anuncio, se ha especificado un presupuesto máximo diario de 3 euros, por lo que, una vez se haya llegado a 3 euros de coste, el anuncio desaparece.

El presupuesto mensual final de la campaña será de:  $3 \text{ €} \times 30 \text{ días} = \mathbf{90 \text{ euros}}$ .

Con todo esto, el anuncio que verán los usuarios del programa y con el con nos promocionaremos queda constituido de la siguiente manera: *(Toda la información relativa al anuncio en Facebook se encuentra en el Anexo 5)*

**Figura 26. Anuncio Facebook Ruzafa youth hostel.**



Fuente: *Elaboración propia.*

Otra forma de publicitarse de la empresa, mediante vías distintas a Internet, son:

- A través de **tarjetas de visita**. Se han diseñado tarjetas de visita con las que se pretende aumentar la publicidad del hostel, dejándolas en diferentes bares y restaurantes de la zona, así como intentar incrementar la fidelización de los clientes que las tendrán a su alcance en el mostrador de la recepción. En las tarjetas de visita figurará el nombre del hostel, la dirección, la web de contacto y el logotipo del hostel. Se ha estimado realizar una compra de 500 tarjetas de visita para el primer año.

**Figura 27 Tarjeta visita del hostel**



Fuente: *Elaboración propia*

- **Publicidad en revistas de la zona:** Se ha consultado con la revista y guía de Valencia, Hello, la posibilidad de añadir un pequeño anuncio de nuestro hostel.

La oferta realizada y que se pretende contratar trata de un módulo con un breve texto y una fotografía del establecimiento que sería publicado cada mes durante un periodo de 6 meses con un coste de **200 euros**, y el último mes el anuncio sería de media página. Al contratar esta oferta, el hostel estaría en el directorio de la revista, es decir, anunciado en el apartado de hostales de Valencia junto con todos los demás durante todo el año sin coste alguno.

### **7.3.3.2 Promoción de ventas**

Consiste en incentivar las ventas de la empresa a corto plazo. Las promociones que se realizarán serán las siguientes:

- Ofrecer descuentos adicionales a los clientes que repitan, premiando de esta manera la fidelidad del cliente.
- Ofrecer promociones en precios por larga estancia, reserva anticipada y por reserva directa por nuestra página Web para favorecer la contratación de estancias de mayor duración.
- Evaluar mediante cuestionarios y libro de sugerencias la eficacia de la promoción.

### **7.3.3.3 Relaciones Públicas.**

Las relaciones públicas es el vínculo entre la organización y su entorno. El objetivo principal de las relaciones públicas es construir y mantener una imagen positiva de la organización en la mente de sus empleados, consumidores, y proveedores entre otros. Para esto, la función de las relaciones públicas en el hostel es ayudar o apoyar los esfuerzos de ventas y de operación, mostrando una interacción continua con el cliente, informando a los huéspedes de todos los servicios e instalaciones con que cuenta el hostel y atendiendo personalmente a cada uno, si esto fuera posible.

Asimismo, la persona encargada de las relaciones públicas debe crear una imagen de atención, cordialidad y tratar de mejorar el ambiente del hostel, creando un clima distendido y alegre donde nuestros clientes se sientan en plena comodidad. Será la persona que esté en mayor contacto directo con los huéspedes, por lo que la imagen que los clientes tengan de nuestro albergue, dependerá en gran medida de la eficiencia en el cumplimiento de la labor del Relaciones Públicas.

Esta persona será la encargada del área comercial como ya se ha citado anteriormente en el apartado de Recursos Humanos

Para que la función de las relaciones públicas cumpla con el objetivo descrito, debe existir total coordinación y cooperación entre diferentes departamentos del hotel como el área de recepción, directamente relacionados con la comodidad, estancia, y actividades de los huéspedes, o el de limpieza, así como con las actividades cívicas y sociales de los residentes del hostel.

#### **7.3.4 Distribución**

La distribución es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo, siendo su función poner el producto o servicio a disposición del consumidor final en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo.

Como ya se ha dicho anteriormente, el sector hotelero cada vez apuesta más por Internet como medio para publicitarse y darse a conocer. En el caso del hostel, potenciaremos la publicidad y la distribución por Internet. La distribución se optará por varias fórmulas para que el servicio ofrecido tenga éxito, o para que por lo menos sea reconocible por los potenciales clientes. La política de distribución de la empresa se va a desarrollar en 2 líneas:

- **Canal de distribución directo:**

Se trata de las líneas de venta y contacto con el cliente directo, sin mediación de intermediarios. El hostel comercializa sus servicios directamente al consumidor a través de:

- Reservas en la página web del hostel → La página propia es algo esencial. Se muestra todo el contenido de habitaciones, precios, fotos, reservas, etc.
- Reservas directamente en el propio establecimiento → La atención que se debe transmitir a las personas que acudan al hostel para informarse del precio y los servicios ofertados debe ser cordial y muy positiva para que finalmente éstas acaben contratando nuestro servicio en el momento.
- Reservas por vía telefónica.

- **Canal de distribución indirecto:**

La empresa utiliza intermediarios para la comercialización de sus servicios. Por tanto, debe apoyarse en algunos intermediarios que, por su experiencia en el sector y su

posicionamiento en la web, hacen que el hostel este más al alcance de los clientes potenciales que busquen alojamiento online y sea más visible para éstos. Se utilizarán para el caso del hostel, principalmente:

- Portales de reserva de alojamiento en Internet.

Se trata de portales de reserva de alojamiento online que están especializados en ofrecer al cliente potencial la búsqueda de alojamiento según las características, que especifique entre todos los alojamientos que tienen en su base de datos.

Estos sistemas de reserva están dirigidos a hoteles y hostales de todo tipo, permitiendo ofrecer a los clientes un medio seguro, legal y rápido de realizar reservas por Internet en el momento. Este sistema de reservas se incorpora a la página web del establecimiento.

Estas páginas contienen información sobre los hostales, características de cada uno, disponibilidad de plazas existentes del hostel y permiten realizar la reserva al instante. El coste de estos servicios varía en función del portal.

Según un estudio realizado por nexotur (revista online) las principales agencias online en cuanto a facturación se refiere son edreams, rumbo y viajes Marsans. Pero dado que el negocio trata de un hostel, no todas las agencias online trabajan con hostales y albergues de características similares a las nuestras, sino que las principales agencias online especializadas en la contratación de este tipo de establecimientos son: "hostelbookers", "hostelworld" y "hostels.com". Por lo que se ha decidido adherir el hostel a estas agencias.

El coste de admisión a estas agencias se detalla en el siguiente cuadro, donde la comisión que cobra la agencia es por cada reserva que se efectúe a través de la misma.

**Tabla 19 Comisiones agencias online**

AGENCIA ONLINE	COMISIÓN
Hostelworld	15%
Hostelbookers	9%
Hostels.com	10%

*Fuente: Elaboración propia.*

Otro sistema interesante para la distribución es utilizar el servicio de **Google Adwords**. Esta campaña se basa en la búsqueda por palabras, seleccionadas previamente. Cada vez que en el buscador se introduzcan palabras del estilo: "hostales valencia", "youth hostel Valencia", aparecerá la publicidad de nuestro hostel. El enlace está directamente relacionado con las palabras clave contratadas.

La ventaja de la utilización de este servicio de Google radica en que solo se paga por cada clic que el cliente haga en nuestro vínculo, y el costo es especialmente bajo (aproximadamente unos 5 céntimos de euro). Asimismo, permite fijar un presupuesto máximo diario, el cual, una vez superado, hace que el anuncio desaparezca completamente.

El presupuesto máximo diario que se ha fijado para esta campaña es de 2 euros. Por lo que el presupuesto mensual es de **60 euros**.

### **7.3.5 Control del Marketing Mix**

Todo plan de marketing debe tener un plan de seguimiento que reúna las actividades y estrategias a desarrollar en un período determinado. El seguimiento y control del marketing permite revisar si los resultados previstos se han logrado, detectando las posibles desviaciones, y en ocasiones permitiendo, si fuese necesario, realizar cambios a corto y a largo plazo.

Para que el control sea eficaz, debe establecerse rutinariamente para poder corregir desviaciones no deseadas y no solo al final del año, sino que prácticamente mes a mes. Se medirán si se han cumplido los objetivos impuestos a la publicidad, promoción y distribución. Para ello, se realizará:

- **Control mensual de las ventas.**

Se realizará un control de las reservas contratadas y un análisis de los ingresos de forma mensual para obtener un control más efectivo y pudiendo aplicar medidas correctoras. Se hará una distinción entre la fuente de contratación, si es por vía telefónica, página web, etc.

- **Control de la eficiencia.**

Se medirá el grado de eficacia de la publicidad y la promoción, si se han cumplido los objetivos con los anuncios en revistas, Google y Facebook. Estos programas, una vez contratados, facilitan a la empresa un análisis diario de la eficacia de la

campaña, por lo que se puede observar a través de las gráficas suministradas por las empresas la evolución de la campaña.

También se medirá el grado de eficiencia del personal, de la gestión de la empresa y de las relaciones públicas, ya que son de gran importancia para la buena imagen de la empresa.

Por otra parte se presentará a los clientes una serie de preguntas, y los resultados indicarán un aumento o disminución de:

- Servicio de calidad.
- Carácter del personal.
- Promociones.
- Nivel de satisfacción.
- Relación calidad-precio.
- Intención de repetir estancia.

## **7.4 Conclusiones**

Tras el análisis del marketing realizado podemos concluir que para las empresas de servicios y más en concreto para un establecimiento como el hostel, el marketing es uno de los puntos fundamentales para la obtención de beneficios, que dependerá en gran medida de los contactos que se hayan producido con las agencias online, las redes sociales, etc. y el público objetivo al que se pretende dirigir los esfuerzos y la estrategia marcada a seguir.

Los principales puntos a destacar tras el análisis del marketing son:

- El público objetivo al que dirigirse son hombres y mujeres de entre 20 y 45 años tanto españoles como extranjeros, especialmente éstos últimos interesados en conocer la ciudad de Valencia y en especial este tipo de hostales.
- Se pretende seguir una estrategia de posicionamiento a través principalmente de la diferenciación en cuanto a variedad de habitaciones ofertadas y liderazgo de precios. Para esto se utilizarán varias técnicas de promoción y distribución como la publicidad en Internet a través de páginas web, redes sociales y buscadores de hoteles y mediante tarjetas de visita y publicidad en revistas de la zona.

- Por último en cuanto al presupuesto y control, se ha estimado que el gasto para el plan de marketing será de aproximadamente unos 1000 euros y se realizará un control de la eficiencia de las campañas de promoción y comunicación y un control de las ventas.

## 8 Análisis económico financiero

Una vez realizado el estudio del mercado y definido el plan de marketing, es necesario analizar la viabilidad del proyecto mediante la elaboración del análisis económico financiero.

En primer lugar se va a realizar una previsión de los flujos de caja, en función de la corriente de cobros y pagos generados por la empresa. Éstos servirán para calcular el VAN y el TIR del proyecto y se presentarán diferentes alternativas de financiación.

Por otra parte, se va a elaborar una Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional, así como un Balance de Situación para los primeros ejercicios.

Por último, con todos los resultados obtenidos se extraerán las conclusiones pertinentes, así como las posibles recomendaciones.

### 8.1 Valor de la Inversión

La adquisición del youth hostel que se va a realizar supone una inversión elevada debido a sus características y su emplazamiento ya que se encuentra en un barrio muy céntrico de Valencia. El precio de venta resulta elevado pero se puede afrontar con un préstamo, el cual será avalado con el propio inmueble. El valor de la inversión esta formado principalmente por la adquisición del inmueble, que será el precio de venta que los antiguos propietarios decidieron, la adquisición de aplicaciones informáticas, pintar el establecimiento de nuevo y algunos muebles nuevos. Se desglosa a continuación la cuantía de estos conceptos.

- Precio Venta del Inmueble = 400.000 Euros.
- Precio de las Aplicaciones informáticas = 2.000 Euros.
- Constitución de la sociedad = 4.327,71Euros.
- Otros gastos posibles = 3000 euros.

**Total: 409.327,71€**

Para el desembolso inicial, la falta de liquidez nos obliga a pedir un préstamo de casi la totalidad de la inversión inicial, el cual se va a avalar con el propio inmueble.

## 8.2 Estudio de viabilidad

Antes de calcular el Valor Actual Neto, es preciso realizar un cálculo de la previsión de cobros y pagos, que se ha estimado.

### 8.2.1 Pagos

Se recogen todos los gastos a los que la empresa deberá hacer frente para su puesta en marcha.

- Gastos jurídico- fiscales.

Estos gastos son derivados de la creación de la empresa y del desarrollo de la actividad. Se trata de gastos fijos y provienen de los trámites legales necesarios:

**Tabla 20. Gastos constitución de la Sociedad.**

<b>Gastos principales de la constitución de la Sociedad</b>	<b>3.465,11 €</b>
Capital Social	3005,06 €
Registro nombre de la sociedad	30 €
Escritura pública constitución	200 €
Liquidación ITP	30,05
Inscripción Registro Mercantil	200
<b>Gastos derivados de los Trámites laborales</b>	<b>362,6 €</b>
Alta Reg.especial de trabajadores autónomos	357,6
Obtención libro de inscripción y hojas reclamaciones	5 €
<b>Impuesto transmisiones patrimoniales y registro propiedad (Gestoría)</b>	<b>500 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4327,71 €</b>

Fuente: Elaboración propia

- Gastos de personal

Incluye tanto los sueldos y salarios, como las cotizaciones a la seguridad social a cargo de la empresa. El importe de este pago será el mismo para todos los meses excepto para los meses de julio y agosto que será superior, debido a la contratación de trabajadores temporales para estos meses de mayor trabajo. Como hemos calculado en el apartado de RRHH estas cantidades quedarían de la siguiente manera:

Mes estándar: **8.620,82 €**

Junio, julio y agosto:  $8.620,82 + (1.188,5 + 548,6 + 823,1) = 11.181€$

- Gastos relacionados con la comunicación y el marketing

Se incluyen tanto los costes en publicidad, como los relacionados con la comunicación y las herramientas necesarias para poder llevar a cabo toda la publicidad.

Algunos de estos gastos son mensuales, mientras que otros deberán ser pagados una única vez.

**Tabla 21. Gastos comunicación y marketing**

	PERIODICIDAD	COSTE
<b>Internet</b>		
Cuota	Mensual	33,90 €
Mantenimiento	mensual	4,90 €
<b>Página Web</b>	única	600 €
<b>Redes sociales (Facebook)</b>	Mensual	90 €
<b>Google Adwords</b>	Mensual	60 €
<b>Publicidad Revistas</b>	semestral	210 €/6=35 €
<b>Tarjetas visita</b>	Cada 250 uds.	5 €
<b>COSTE MENSUAL</b>		<b>223,8 €</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1003,80 €</b>

Fuente: Elaboración propia

- Gastos en aprovisionamientos.

Se han estimado para gastos en alimentación, que hace referencia al coste de las materias necesarias para el desayuno y para el menaje necesario para éste un gasto de 150 euros mensuales de media ya que estos variarán en función de la ocupación mensual.

- Suministros.

Se refiere al gasto en agua, luz y gas. Se ha estimado un coste medio mensual de 250 euros. Durante los meses de temporada baja será menos y durante la temporada alta será mas, por eso se ha estimado un importe medio.

- Mantenimiento y Limpieza.

Se ha destinado para el mantenimiento una media de 50 euros mensuales.

El gasto estimado en productos de limpieza es de 30 euros mensuales.

- Seguros.

El importe correspondiente a los seguros tampoco varía de un mes a otro, por lo que representa una cantidad de 150 euros mensuales.

Por lo tanto, la previsión estimada de pagos mensuales es la siguiente:

**Tabla 22. Previsión pagos mensuales**

	Gastos Personal	Publicidad	Aprovis.	Suminis-tros	Mto.	Limpieza	Seguros	TOTAL
Enero	8.620,82	223,8	150	250	50	30	150	9.474,62
Febrero	8.620,82	223,8	150	250	50	30	150	9.474,62
Marzo	8.620,82	223,8	150	250	50	30	150	9.474,62
Abril	8.620,82	223,8	150	250	50	30	150	9.474,62
Mayo	8.620,82	223,8	150	250	50	30	150	9.474,62
Junio	11.181,00	223,8	150	250	50	30	150	12.034,80
Julio	11.181,00	223,8	150	250	50	30	150	12.034,80
Agosto	11.181,00	223,8	150	250	50	30	150	12.034,80
Septiembre	8.620,82	223,8	150	250	50	30	150	9.474,62
Octubre	8.620,82	223,8	150	250	50	30	150	9.474,62
Noviembre	8.620,82	223,8	150	250	50	30	150	9.474,62
Diciembre	8.620,82	223,8	150	250	50	30	150	9.474,62
<b>TOTAL</b>	<b>111.130,38</b>	<b>2685,6</b>	<b>1800</b>	<b>3000</b>	<b>600</b>	<b>360</b>	<b>1800</b>	<b>121.375,98</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por último, las comisiones que se deben pagar a los portales de reserva de alojamiento online en los que estamos incluidos como son Hostelworld, hostel.com y hostelbookers se van a considerar más adelante como un mayor pago.

Las reservas que realicen al hostel a través de estos portales, llevan una comisión asociada que se quedan éstos, por lo que se deberá pagar esta comisión a las agencias anualmente según las reservas que se hayan efectuado.

### 8.2.2 Cobros

La estimación de los ingresos se ha realizado en función de la ocupación aproximada que puede tener el hostel durante un año, siendo diferente cada mes debido a la estacionalidad y el tiempo transcurrido desde el inicio de la actividad, ya que una vez puesto en marcha el negocio, se espera que a medida que pase el tiempo el grado de ocupación aumente.

Para proceder a la estimación de los ingresos, en primer lugar se ha tratado de establecer los distintos grados de ocupación que tiene el hostel.

El hostel cuenta con un total de 14 habitaciones: 6 habitaciones de matrimonio, 6 habitaciones para 3 o 4 personas y 2 habitaciones para 2 personas con camas separadas. Por lo que la capacidad máxima de alojamiento es de 40 personas simultáneamente.

- Estimación De la Ocupación

Tras consultar con el anterior propietario, la estimación de los ingresos, se ha realizado en función de las plazas ocupadas de media al mes. De esta manera, los porcentajes de ocupación mensuales que se han estimado para el primer año según datos anteriores son los que aparecen en la Tabla 23:

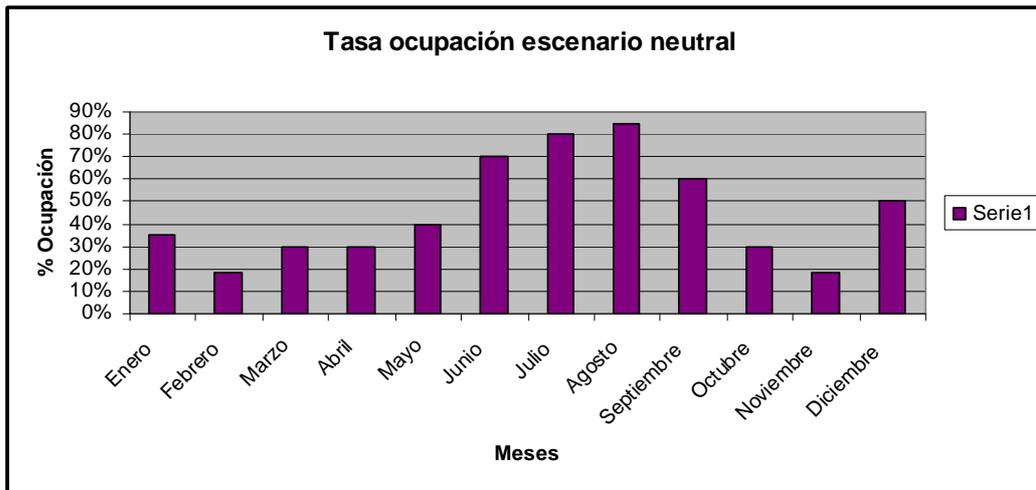
**Tabla 23. Estimación de la ocupación mensual en Escenario Normal**

<b>CÁLCULO DE LA OCUPACIÓN</b>						
	Días Temporada Alta	Días Temporada baja	Total días	T.Alta	T.Baja	% Ocupación
Enero	3	28	31	9,7%	90,32%	35%
Febrero	0	28	28	-	100%	20%
Marzo	7	23	30	22,58%	76,6%	35%
Abril	4	26	30	13,33%	83,87%	30%
Mayo	0	31	31	-	100%	45%
Junio	30	0	30	100%	0%	70%
Julio	31	0	31	100%	0%	80%
Agosto	31	0	31	100%	0%	85%
Septiembre	30	0	30	96,77%	0%	65%
Octubre	4	27	31	12,90%	86,67%	30%
Noviembre	0	30	30	-	100%	18%
Diciembre	11	20	31	35,48%	64,52%	50%

*Fuente: Elaboración propia*

En el sector en el que se está trabajando es importante traducir los datos de ocupación, calculados sobre el total de noches y de número de habitaciones, en un porcentaje de ocupación que facilita la interpretación de los datos y que resalta más si cabe la estacionalidad del plan de negocio:

Figura 28. Tasa ocupación Escenario Normal.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Ocupación estimada anual.

OCUPACIÓN ESTIMADA				
	Nº plazas máximo al día	Plazas ocupadas T.A	Plazas ocupadas T.B	TOTAL VISITANTES
<b>Enero</b>	1364	46	431	477
<b>Febrero</b>	1232	0	246	246
<b>Marzo</b>	1320	104	354	458
<b>Abril</b>	1320	53	332	385
<b>Mayo</b>	1364	0	614	614
<b>Junio</b>	1320	924	0	924
<b>Julio</b>	1364	1091	0	1091
<b>Agosto</b>	1364	1159	0	1159
<b>Septiembre</b>	1320	858	0	858
<b>Octubre</b>	1364	53	355	407
<b>Noviembre</b>	1320	0	238	238
<b>Diciembre</b>	1364	242	440	682
<b>Total Ocupaciones/Año</b>				<b>7.540</b>

Fuente: Elaboración propia

- Ingresos por servicio de alojamiento.

Se ha realizado un cuadro con los distintos precios que toman las habitaciones en función de la temporada en la que estemos (Temporada Alta o Temporada Baja) y el

tipo de habitación seleccionada por el cliente para obtener la facturación mensual y anual. De esta manera, se estiman los ingresos de manera proporcional a las plazas existentes en el hostel y al tipo de habitación.

Por tanto, los precios que ofrece el hostel en función de la temporada y la habitación a elegir son los siguientes:

**Tabla 25. Precios por persona en función de la habitación**

PRECIO/persona	Matrimonio/Doble	Triple/Cuádruple
T.A	<b>27 €</b>	<b>22 €</b>
T.B	<b>21 €</b>	<b>17 €</b>
Nº habitaciones	<b>8</b>	<b>6</b>
% plazas/ tipo habitación	<b>57%</b>	<b>43%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Para poder estimar los ingresos obtenidos por el servicio de alojamiento se ha calculado el precio medio de la plaza de alojamiento tanto para Temporada Alta como para Temporada Baja, quedando así:

Temporada Alta: **24,9 euros**

Temporada Baja: **19,30 euros**

Finalmente, con la estimación de la ocupación y los precios, observamos el cuadro siguiente con la facturación mensual y anual en un escenario Normal:

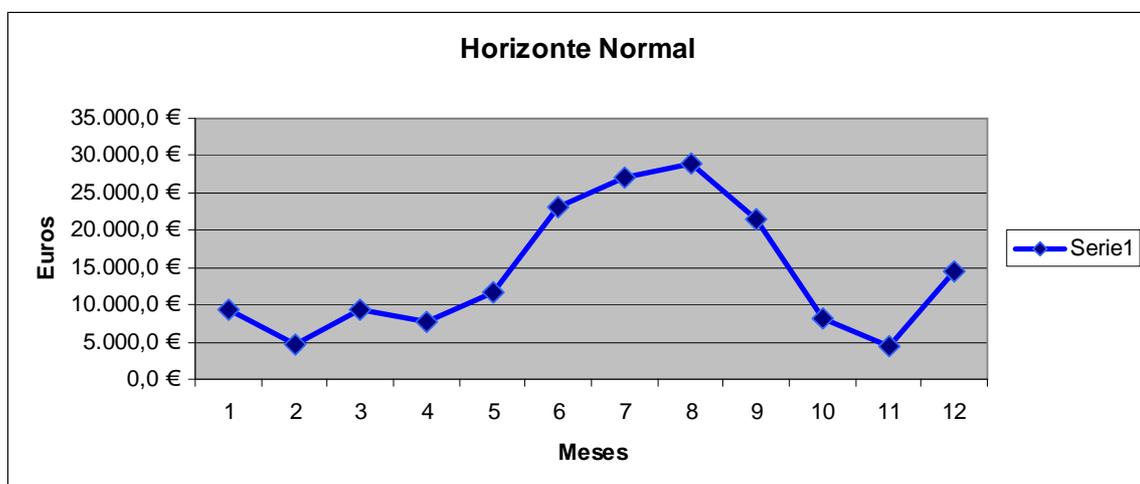
Tabla 26. Cobros anuales en escenario normal.

Cobros anuales escenario Normal					
	Plazas ocupadas T.A	Precio T.A	Plazas ocupadas T.B	Precio T.B	Total Cobros Mensual
Enero	46	24,7 €	431	19,1 €	9.392,3 €
Febrero	0	0,0 €	246	19,1 €	4.714,5 €
Marzo	104	24,7 €	354	19,1 €	9.344,4 €
Abril	53	24,7 €	332	19,1 €	7.656,7 €
Mayo	0	0,0 €	614	19,1 €	11.744,0 €
Junio	924	24,7 €	0	0,0 €	22.822,8 €
Julio	1091	24,7 €	0	0,0 €	26.952,6 €
Agosto	1159	24,7 €	0	0,0 €	28.637,2 €
Septiembre	858	24,7 €	0	0,0 €	21.192,6 €
Octubre	53	24,7 €	355	19,1 €	8.089,5 €
Noviembre	0	0,0 €	238	19,1 €	4.546,1 €
Diciembre	242	24,7 €	440	19,1 €	14.395,9 €
<b>TOTAL ANUAL</b>					<b>169.488,7 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, los cobros anuales previstos son de 169.488,7 euros aproximadamente, un valor estimado en función de la ocupación. A través de éstos hay que calcular el VAN y la TIR para ver si sería viable el plan de negocio.

Figura 29. Cobros y estacionalidad en Horizonte Normal.



Fuente: Elaboración propia a través de datos estimados

- Comisiones de las Agencias Online.

Como ya se ha explicado anteriormente en el punto 7.3.4 de Distribución, se ha contratado un servicio de reserva de alojamiento online con 3 agencias, cada una de las cuales, cobra una comisión distinta por la contratación.

- Hostelworld: 15%
- Hostelbookers: 9%
- Hostels.com: 10%

A partir de estos datos y suponiendo que el porcentaje de plazas contratadas a través de estas agencias es del 30 %, según la información proporcionada por el antiguo propietario, los pagos a las agencias online en cada uno de los escenarios son los siguientes.

**Tabla 27. Pagos a Agencias Online**

AGENCIAS ONLINE	% CONTRATACIÓN	COMISIÓN	PAGO H.N	PAGO H.P	PAGO H.O
Hostelworld	60%	15%	3813,5	3025,0	4557,86
hostelbookers	20%	9%	762,7	605,0	911,57
Hostels.com	20%	10%	847,4	672,2	1012,86
% plazas contratadas con agencias online		25%			
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>5.423,6 €</b>	<b>4.302,2 €</b>	<b>6.482,29 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 8.2.3 VAN y TIR

Para el cálculo del VAN se supone que los cobros y los pagos se producen en el mismo instante al final de dicho año, de esta manera se calculan los flujos de caja de cada año.

A la hora de realizar los cálculos no tendremos en cuenta ni el IVA ni los impuestos, ya que la finalidad es estudiar la viabilidad del proyecto sin tener en cuenta cómo va a ser financiado.

Otros datos a tener en cuenta son:

- El préstamo es por el método francés cuotas decrecientes

- Cada 7 años se produce una renovación del mobiliario, lo que supone un pago extraordinario que se ha estimado en 6.000 euros.
- Los cobros aumentan cada año un 3% debido a las estrategias de marketing que se han desarrollado en el plan con el fin de incrementar la ocupación y fidelizar al cliente.
- Los pagos aumentan cada año un 1% debido a las necesidades de la empresa, requeridas por el aumento de clientes, siendo inferior al incremento de ingresos debido a que no todos aumentan en función de la ocupación (publicidad, seguros y personal).
- Dentro de los pagos, en este caso se han incluido las comisiones que hay que pagar a las agencias online.

Como parámetros de la inversión, tenemos los siguientes:

### **1. El pago de la Inversión, K**

Es la cantidad monetaria que se debe desembolsar inicialmente. En este caso, la cantidad la constituyen diversos elementos:

- Gastos de constitución de la empresa.
- Adquisición del inmueble
- Aplicaciones informáticas.

El valor de la inversión, redondeando es de 410.000 euros.

**K=410.000 euros.**

**Tabla 28. Valor de la Inversión inicial**

Gastos de constitución de la empresa	4.328 €
Adquisición del inmueble	400.000 €
Gasto único comunicación y marketing	600 €
Otros posibles gastos	3000 €
Aplicaciones informáticas	2000 €
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>409.327,7 €</b>

Fuente: Elaboración propia

## 2. Vida del proyecto, n

Es el número de años durante los cuales la inversión estará funcionando y generando rendimientos positivos. Al ser una inversión grande y el edificio no es de nueva construcción pero esta bien conservado, se ha estimado una vida económica de 20 años.

$N = 20$  años; 240 meses

## 3. Flujos de Caja, Fj

Durante la vida útil de la inversión se van a generar dos corrientes de tipo opuesto: la corriente de cobros y la corriente de pagos. Los cobros corresponden a los ingresos anuales por el servicio de alojamiento a los clientes descontando la comisión de las agencias online en el caso de que se reserven a través de éstas ( $C_j$ ), y los pagos los desembolsos que hay que efectuar cada año para poder llevar a cabo el plan previsto por la inversión ( $P_j$ )

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

Para medir la rentabilidad del proyecto se calcula el VAN y la TIR. En primer lugar, será necesario recurrir a una fuente de financiación externa. En nuestro caso no contamos con Recursos Propios ni socios que puedan acarrear con la financiación, por lo que habrá que acudir a la financiación bancaria. El préstamo será contratado a 20 años con un importe de 406.000 euros, ya que los otros 4000 euros serán aportación del socio fundador para los gastos de constitución. Para poder hacer una aproximación del coste

de esta deuda, se han introducido los datos en un simulador de préstamos de “BBVA”, obteniendo el siguiente resultado:

**Figura 30. Simulador genérico de Hipotecas.**

**BBVA** Simulador hipotecario

Simulador hipotecario

**Datos hipoteca** Resultados

? Importe de la hipoteca 406.000,00 €

? Valor estimado de la vivienda 406.000,00 €

? Edad del menor de los titulares 30 años

? Plazo 20 años

? Tipo de inmueble  Nuevo  Usado

? Lugar de residencia Comunidad Valenciana

? Para vivienda habitual  No  Sí

Facilidades de cuota

Horizonte Normal:

**Período a tipo fijo**

? Plazo 3 años

? Tipo de interés 3,90 %

? Cuota mensual 2.438,94 €

**Período a tipo variable**

? Plazo 17 años

? Índice de referencia Euribor 2,09 %

? Diferencial 1,25 %

? Cuota mensual 2.335,89 €

Fuente: [www.bbva.es](http://www.bbva.es)

Como se puede observar, el tipo de interés y por tanto, el coste de la financiación es de aproximadamente un 3,9%, por lo que, como mínimo, exigiremos a nuestro proyecto una rentabilidad que permita cubrir dicho coste y un mínimo margen asociado al riesgo del proyecto. Así, la rentabilidad mínima del proyecto debe ser de un 4%. Este valor será la tasa de descuento que se necesita para el cálculo del VAN y del TIR.

El VAN se calculará mediante la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum \left( \frac{R_j}{(1+i)^j} \right) - k$$

Por lo tanto, con todos estos datos y aplicando la fórmula descrita, en un escenario Normal los flujos de caja de la inversión así como el VAN y la TIR, teniendo en cuenta una tasa de descuento del 3'9%, quedarán de la siguiente manera:

**Tabla 29 Flujos de Caja en Horizonte Normal**

AÑO	TOTAL COBROS	COBROS EXT.	TOTAL PAGOS	PAGOS EXT	PAGO INV.	FLUJOS CAJA	F.C ACUM.
					<b>410.000</b>	<b>-410.000</b>	<b>-410.000</b>
<b>1</b>	169.488,7		126.799,6			42.689,1	-367.310,9
<b>2</b>	174.573,4		128.701,6			45.871,8	-321.439,1
<b>3</b>	179.810,6		130.632,1			49.178,5	-272.260,6
<b>4</b>	185.204,9		132.591,6			52.613,3	-219.647,3
<b>5</b>	190.761,0		134.580,5			56.180,6	-163.466,8
<b>6</b>	196.483,9		136.599,2			59.884,7	-103.582,1
<b>7</b>	202.378,4		138.648,1	6.000,0		57.730,2	-45.851,8
<b>8</b>	208.449,7		140.727,9			67.721,9	21.870,0
<b>9</b>	214.703,2		142.838,8			71.864,4	93.734,4
<b>10</b>	221.144,3		144.981,4			76.162,9	169.897,4
<b>11</b>	227.778,6		147.156,1			80.622,6	250.519,9
<b>12</b>	234.612,0		149.363,4			85.248,6	335.768,5
<b>13</b>	241.650,4		151.603,9			90.046,5	425.815,0
<b>14</b>	248.899,9		153.877,9	6.000,0		89.021,9	514.836,9
<b>15</b>	256.366,9		156.186,1			100.180,8	615.017,7
<b>16</b>	264.057,9		158.528,9			105.529,0	720.546,6
<b>17</b>	271.979,6		160.906,8			111.072,8	831.619,4
<b>18</b>	280.139,0		163.320,4			116.818,6	948.438,0
<b>19</b>	288.543,2		165.770,2			122.772,9	1.071.210,9
<b>20</b>	297.199,5		168.256,8			128.942,7	1.200.153,6

Fuente: Elaboración propia.

Interés: 3,9%      Cobros:      2% anual.      **VAN: 616.769,12 €**

Pagos:      1% anual.      **TIR: 14,3%**

Como se observa en la tabla anterior, en un horizonte normal a partir del octavo año los cobros son mayores a los pagos, y son necesarios 12 años para cubrir totalmente la inversión.

Como vemos el **VAN** es igual a **616.769,31 euros**. Dado que este valor es superior a 0 puede concluirse que el proyecto es viable, por lo que los valores de los flujos de caja que se esperan obtener en el futuro a partir de la inversión son positivos.

En cuanto a la **TIR**, que es la tasa de descuento que hace que el VAN tenga un valor nulo, tiene un valor elevado, es del **14,3%** lo que hace que también consideremos que el proyecto es viable, ya que es mayor a la tasa de descuento, por lo que es rentable invertir en el plan.

### 8.3 Escenarios

Una vez estimado los niveles de ocupación en un escenario neutral, así como los cobros y pagos; se han planteado 2 escenarios diferentes para poder realizar un intervalo entre el punto más pesimista y el más optimista. Para ello, nos hemos basado en las siguientes hipótesis:

- Se ha decidido variar la ocupación en un 20% en ambos horizontes. Debido a la estacionalidad, en una posición muy pesimista podría hacer inviable el plan.
- Los pagos se han variado en un 15%. Esta variación es menor que para los ingresos debido a la existencia de costes fijos que no se ven afectados por la disminución o incremento de la tasa de ocupación.
- Los pagos a las agencias online también se han variado en función de los cobros en cada Horizonte.
- Se seguirán teniendo en cuenta las variaciones anuales tanto de pagos/gastos como cobros/ingresos. Como se explicó en el apartado anterior, los ingresos/cobros anualmente crecen un 3% y los gastos un 1,5%.

### 8.3.1 Escenario Pesimista

En este caso, la tasa de ocupación disminuye un 20% en todos los meses durante el primer año. Por lo que en el escenario pesimista, la ocupación mensual quedará de la siguiente manera:

**Tabla 30. Estimación Ocupación mensual Horizonte Pesimista.**

CÁLCULO DE LA OCUPACIÓN					
	Días temporada alta	Días temporada baja	% T. Alta	% T.Baja	% Ocupación
Enero	3	28	9,70%	90,32%	28,0%
Febrero	0	28	0%	100%	16,0%
Marzo	7	23	22,58%	76,60%	28,0%
Abril	4	26	13%	84%	24,0%
Mayo	0	31	0%	100%	36,0%
Junio	30	0	100%	0%	56,0%
Julio	31	0	100%	0%	64,0%
Agosto	31	0	100%	0%	68,0%
Septiembre	30	0	100,0%	0%	52,0%
Octubre	4	26	12,90%	86,87%	24,0%
Noviembre	0	30	0%	100%	14,4%
Diciembre	11	20	35,48%	64,50%	40,0%

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinada la tasa de ocupación en el escenario pesimista, la tabla de cobros queda de la siguiente manera:

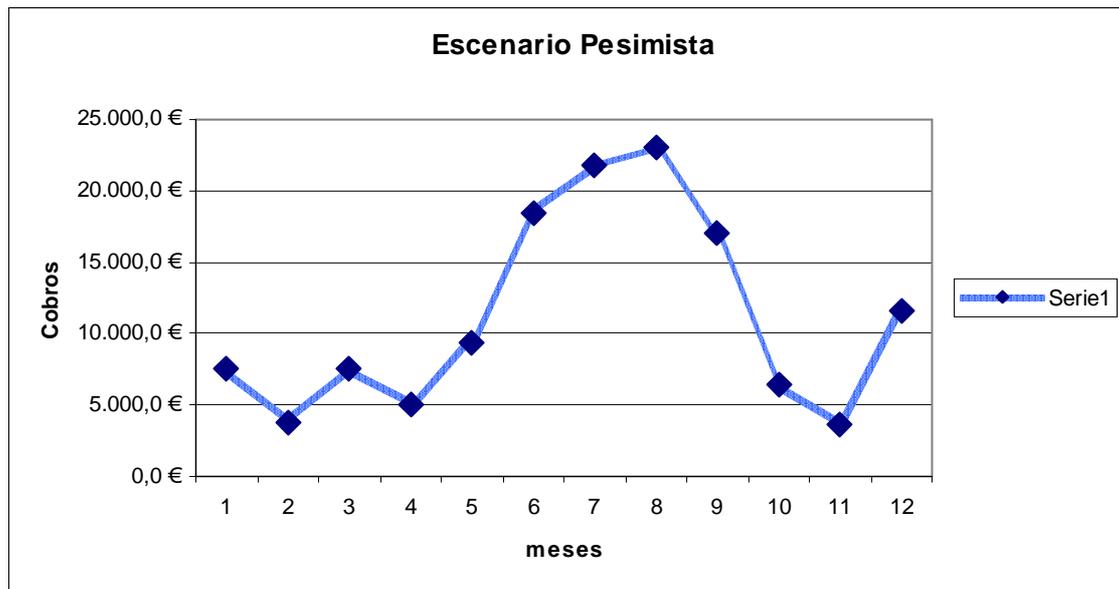
Tabla 31. Cobro anual en escenario pesimista

Cobro anual escenario pesimista					
	Plazas ocupadas T.A	Precio T.A	Plazas ocupadas T.B	Precio T.B	Total cobros mensual
Enero	37	24,7 €	345	19,1 €	7.513,9 €
Febrero	0	0 €	197	19,1 €	3.771,6 €
Marzo	83	24,7 €	283	19,1 €	7.475,5 €
Abril	0	24,7 €	266	19,1 €	5.083,7 €
Mayo	0	0,0 €	491	19,1 €	9.395,2 €
Junio	739	24,7 €	0	0 €	18.233,6 €
Julio	873	24,7 €	0	0 €	21.533,0 €
Agosto	928	24,7 €	0	0 €	22.878,8 €
Septiembre	686	24,7 €	0	0 €	16.931,2 €
Octubre	42	24,7 €	284	19,1 €	6.482,8 €
Noviembre	0	0 €	190	19,1 €	3.636,9 €
Diciembre	194	24,7 €	352	19,1 €	11.508,2 €
<b>TOTAL ANUAL</b>					<b>134.444,3 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla de cobros presenta el mismo esquema que para el escenario neutral, habiendo disminuido la tasa de ocupación un 20%. Se han multiplicado los valores de la tasa de ocupación del escenario neutral por 0,8 para conseguir dicha disminución.

Como se ve en el cuadro del escenario pesimista, los cobros han caído hasta rozar casi los 135.000 euros, y su gráfica representativa de la facturación es la siguiente:

**Figura 31. Cobros y estacionalidad en Escenario Pesimista.**

Fuente: Elaboración propia.

Los pagos los hemos disminuido un 15%, quedándose su valor en 103.168,75 euros ( $121.375,98 * 0,85$ ), lo que como veremos afectará directamente a los flujos de caja y en consecuencia al VAN y a la TIR. A éstos se les ha sumado por último, los pagos a las agencias online.

Los flujos de caja en el escenario pesimista quedarán de la siguiente manera:

Tabla 32 Flujos de caja en escenario pesimista.

AÑO	TOTAL COBROS	TOTAL PAGOS	PAGOS EXT	PAGO INV.	FLUJOS CAJA	F.C ACUM
				<b>-410.000</b>	<b>-410.000</b>	<b>-410.000</b>
<b>1</b>	134.444,3	107.471,7			26.972,6	-383.027,4
<b>2</b>	138.477,6	109.083,8			29.393,9	-353.633,5
<b>3</b>	142.632,0	110.720,0			31.911,9	-321.721,6
<b>4</b>	146.910,9	112.380,8			34.530,1	-287.191,5
<b>5</b>	151.318,2	114.066,5			37.251,7	-249.939,8
<b>6</b>	155.857,8	115.777,5			40.080,2	-209.859,6
<b>7</b>	160.533,5	117.514,2	6000		37.019,3	-172.840,3
<b>8</b>	165.349,5	119.276,9			46.072,6	-126.767,7
<b>9</b>	170.310,0	121.066,1			49.243,9	-77.523,7
<b>10</b>	175.419,3	122.882,1			52.537,3	-24.986,5
<b>11</b>	180.681,9	124.725,3			55.956,6	30.970,1
<b>12</b>	186.102,4	126.596,2			59.506,2	90.476,3
<b>13</b>	191.685,4	128.495,1			63.190,3	153.666,6
<b>14</b>	197.436,0	130.422,5	6000		61.013,4	214.680,1
<b>15</b>	203.359,1	132.378,9			70.980,2	285.660,3
<b>16</b>	209.459,8	134.364,6			75.095,3	360.755,5
<b>17</b>	215.743,6	136.380,0			79.363,6	440.119,1
<b>18</b>	222.215,9	138.425,7			83.790,2	523.909,3
<b>19</b>	228.882,4	140.502,1			88.380,3	612.289,6
<b>20</b>	235.748,9	142.609,7			93.139,2	705.428,9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos calculados.

**VAN: 295.606,46 €**

**TIR: 9,4%**

En el escenario pesimista, el valor del VAN sigue siendo positivo, además la TIR tiene un valor de 9,4%, mucho mayor que la tasa de descuento, por lo que en un principio incluso en este escenario, sería recomendable llevar a cabo el proyecto.

### 8.3.2 Escenario Optimista

En este caso, se ha estimado que la tasa de ocupación aumenta un 20% a nivel general. Por lo tanto la tasa de ocupación y los cobros quedarían de la siguiente manera:

**Tabla 33. Ocupación en Escenario Optimista.**

<b>CÁLCULO DE LA OCUPACIÓN</b>					
	Días temporada alta	Días temporada Baja	% T. Alta	% T.Baja	% Ocupación
<b>Enero</b>	3	28	9,7%	90,3%	42%
<b>Febrero</b>	0	28	0%	100%	24%
<b>Marzo</b>	7	23	22,6%	76,6%	42%
<b>Abril</b>	4	26	13%	84%	36%
<b>Mayo</b>	0	31	0%	100%	54%
<b>Junio</b>	30	0	100%	0%	84%
<b>Julio</b>	31	0	100%	0%	96%
<b>Agosto</b>	31	0	100%	0%	100%
<b>Septiembre</b>	30	0	100%	0%	78%
<b>Octubre</b>	4	27	12,9%	86,7%	36%
<b>Noviembre</b>	0	30	0%	100%	22%
<b>Diciembre</b>	11	20	35,4%	64,5%	60%

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez determinada la tasa de ocupación en el escenario optimista, la tabla de cobros para el primer año queda de la siguiente manera:

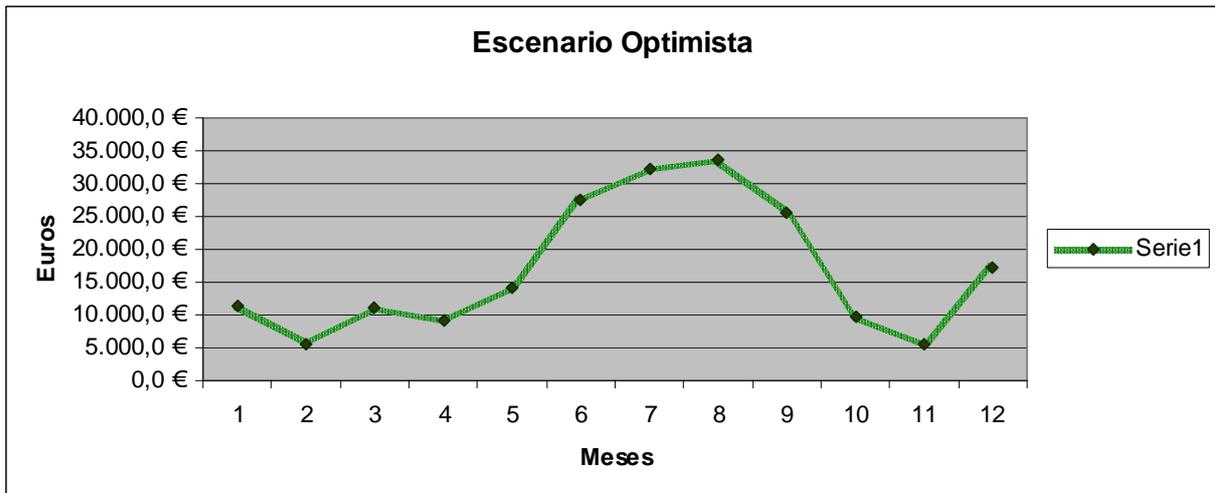
Tabla 34. Cobro anual Escenario Optimista.

<b>Cobro anual escenario pesimista</b>					
	<b>Plazas ocupadas T.A</b>	<b>Precio T.A</b>	<b>Plazas ocupadas T.B</b>	<b>Precio T.B</b>	<b>Total cobros mensual</b>
<b>Enero</b>	56	24,7 €	517	19,1 €	11.253,5 €
<b>Febrero</b>	0	0 €	296	19,1 €	5.647,5 €
<b>Marzo</b>	125	24,7 €	425	19,1 €	11.199,1 €
<b>Abril</b>	63	24,7 €	399	19,1 €	9.173,4 €
<b>Mayo</b>	0	0 €	737	19,1 €	14.068,3 €
<b>Junio</b>	1109	24,7 €	0	0 €	27.387,4 €
<b>Julio</b>	1309	24,7 €	0	0 €	32.343,2 €
<b>Agosto</b>	1364	24,7 €	0	0 €	33.690,8 €
<b>Septiembre</b>	1030	24,7 €	0	0 €	25.431,1 €
<b>Octubre</b>	63	24,7 €	426	19,1 €	9.693,3 €
<b>Noviembre</b>	0	0 €	285	19,1 €	5.445,8 €
<b>Diciembre</b>	290	24,7 €	528	19,1 €	17.238,2 €
<b>TOTAL ANUAL</b>					<b>202.571,5 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, la tasa de ocupación se ha incrementado en un 20% para todos los meses del año. Se han multiplicado los valores de la tasa de ocupación en el escenario neutral por 1'2.

Tal y como muestra la tabla de los cobros, ante un incremento del 20% de la tasa de ocupación los cobros anuales han aumentado hasta 202.571,5 €.

**Figura 32 Cobros y estacionalidad en Escenario Optimista**

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el escenario pesimista, para el cálculo del VAN y del TIR en este caso, se han incrementado los pagos en un 15% debido al aumento de la ocupación. Por lo que su valor actual se sitúa en 146.064,6

Finalmente, los valores que se desprenden del cálculo del VAN y del TIR mediante los Flujos de Caja son:

Tabla 35. Cálculo VAN y TIR escenario optimista

AÑO	TOTAL COBROS	TOTAL PAGOS	PAGOS EXT	PAGO INV.	FLUJOS CAJA	F.C ACUM.
				- 410.000	-410.000	-410.000
2011	202.571,5	146.064,6			56.506,9	-353.493,1
2012	208.648,6	148.255,6			60.393,1	-293.100,0
2013	214.908,1	150.479,4			64.428,7	-228.671,3
2014	221.355,3	152.736,6			68.618,8	-160.052,5
2015	227.996,0	155.027,6			72.968,4	-87.084,2
2016	234.835,9	157.353,0			77.482,8	-9.601,3
2017	241.881,0	159.713,3	6000		76.167,6	66.566,3
2018	249.137,4	162.109,0			87.028,4	153.594,7
2019	256.611,5	164.540,7			92.070,8	245.665,5
2020	264.309,9	167.008,8			97.301,1	342.966,6
2021	272.239,2	169.513,9			102.725,2	445.691,8
2022	280.406,3	172.056,6			108.349,7	554.041,5
2023	288.818,5	174.637,5			114.181,0	668.222,6
2024	297.483,1	177.257,0	6000		114.226,0	782.448,6
2025	306.407,6	179.915,9			126.491,7	908.940,3
2026	315.599,8	182.614,6			132.985,2	1.041.925,4
2027	325.067,8	185.353,9			139.713,9	1.181.639,4
2028	334.819,8	188.134,2			146.685,7	1.328.325,0
2029	344.864,4	190.956,2			153.908,2	1.482.233,3
2030	355.210,4	193.820,5			161.389,8	1.643.623,1

Fuente: Elaboración propia a través de datos calculados.

**VAN: 904.102,0 €**

**TIR: 18,3%**

En este escenario, el VAN ha aumentado hasta llegar a 900.000 euros y la TIR es del 18,3%. En este caso el proyecto reportaría una rentabilidad muy elevada que permitiría no sólo recuperar la inversión durante los primeros años y cubrir el coste de financiación, sino que sería una muy buena inversión.

- Conclusiones

Al observar los resultados obtenidos mediante el cálculo del VAN y la TIR, vemos que en los 3 escenarios el proyecto sería viable, y no sólo esto, sino que se obtienen rentabilidades elevadas.

Para comprobar la rentabilidad del proyecto se debe analizar también las cuentas de resultados y el balance de situación, por lo que a continuación se va a realizar la cuenta de pérdidas y ganancias previsional, así como el balance de situación previsional

### **8.3.3 Cuentas Anuales**

Finalizado el estudio de viabilidad, se considera interesante realizar las cuentas de pérdidas y ganancias y los balances de situación provisionales, con el fin de analizar los ratios. Para elaborar estos estados, se ha decidido utilizar los datos del escenario normal.

A la hora de analizar la cuenta de pérdidas y ganancias se han tenido en cuenta, las siguientes hipótesis:

- Algunos ingresos y gastos a contabilizar no corresponden con los cobros y pagos del estudio de viabilidad. En las partidas de gastos se han incluido también las amortizaciones y los gastos financieros, que no se habían incluido en el cálculo de pagos.
- Las comisiones de las agencias de viaje y los tour-operadores, se han considerado como mayor pago.
- Los suministros y los aprovisionamientos se han considerado costes variables y todos los demás gastos se han considerado fijos.

### 8.3.3.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias queda de la siguiente manera:

**Tabla 36. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Provisional.**

	<b>EJERCICIO 2011</b>	<b>%</b>	<b>EJERCICIO 2012</b>	<b>%</b>
VENTAS	169.489 €		175.465 €	
Comisiones Agencias	5.423,6 €		5.532 €	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>164.065 €</b>	<b>100%</b>	<b>169.933 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>4.800 €</b>	<b>2,9%</b>	<b>4.872 €</b>	<b>2,9%</b>
Aprovisionamientos	1.800 €		1.827 €	
Suministros	3.000 €		3.045 €	
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>159.265 €</b>	<b>97,1%</b>	<b>165.061 €</b>	<b>97,1%</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>126.160 €</b>	<b>76,9%</b>	<b>128.052 €</b>	<b>75,4%</b>
<b>Sueldos y Salarios</b>	92.400 €		93.786 €	
<b>Marketing</b>	2.685 €		2.725 €	
<b>Mantenimiento</b>	600 €		609 €	
<b>Limpieza</b>	360 €		365 €	
Seguros	1.800 €		1.827 €	
<b>Seguridad Social</b>	28.315 €		28.740 €	
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	0 €	0%	0 €	0%
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	0 €	0%	0 €	0%
<b>EBITDA</b>	<b>33.105 €</b>	<b>20%</b>	<b>37.008 €</b>	<b>21,78%</b>
AMORTIZACIONES	-20.500 €		-20.500 €	
PROVISIONES	0 €		0 €	
<b>BaII</b>	<b>12.605 €</b>	<b>7,7%</b>	<b>16.508 €</b>	<b>9,71%</b>
GASTOS FINANCIEROS	15.745 €	9,6%	15.196 €	
INGRESOS FINANCIEROS	0 €		0 €	
<b>BAI</b>	<b>-3.139 €</b>	<b>-1,9%</b>	<b>1.312 €</b>	<b>0,77%</b>
IMPUESTOS				
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-3.139 €</b>	<b>-1,9%</b>	<b>1.312 €</b>	<b>0,8%</b>

Fuente: Elaboración propia a través de datos estimados.

Como podemos observar, la cuenta de pérdidas y ganancias presenta una estructura rígida en costes, es decir, el porcentaje de costes variables es muy pequeño, apenas un 3%, y los costes fijos tienen un peso muy importante, casi el 77% de las ventas, y concretamente, dentro de éstos, son los gastos de personal los que ocupan un mayor volumen. En cuanto al margen bruto, éste es del 97%, valor más que aceptable.

Los valores del EBITDA también son favorables en términos relativos y absolutos con un valor del 20% sobre el total de ventas. Por otro lado, los gastos financieros representan el 10% del total de ventas debido a los intereses del préstamo.

La evolución del BAII, presentan niveles parecidos al EBITDA, ya que las amortizaciones se mantienen constantes, mientras que debido a los gastos financieros, el BAI resulta ser negativo el primer año. En cambio la evolución es positiva debido al incremento del BAII y la disminución de los gastos financieros.

Finalmente, el Beneficio Neto es negativo el primer año, valor normal teniendo en cuenta que es el comienzo de la actividad. Su progresión anual es de un 2% por lo que pueden ser optimistas las previsiones del plan de negocio a medio y largo plazo.

- Umbral de Rentabilidad

El umbral de rentabilidad se denomina también punto de equilibrio, y es la cifra de ventas que deberemos alcanzar para no perder dinero. La fórmula utilizada para calcular el punto de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Umbral de rentabilidad} \rightarrow Q = \frac{CF}{(PVP - CV_{unit})}$$

Siendo:

- PVP: Promedio del precio medio de las habitaciones en temporada alta y en temporada baja.
- CV unitarios: Los costes variables (CV) divididos entre el total del número de ocupaciones estimadas para el primer año.

En principio, el umbral de rentabilidad se calcula sobre los gastos de explotación, pero para aproximarlos más a la realidad se ha decidido incluir también los gastos financieros junto con los gastos fijos, ya que éstos tienen un peso relevante en la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Una vez que la facturación supera el umbral de rentabilidad, cada incremento de ventas genera un incremento mucho mayor del beneficio, esta situación se produce como consecuencia de que los costes fijos se reparten entre un mayor importe de ventas.

**Tabla 37. Umbral de Rentabilidad.**

	2011	2012
<b>Umbral de Rentabilidad</b>	6.479,0	6.540,38 €

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 37, el umbral de rentabilidad se supera con creces, ya que presenta un valor de 6.479 euros el primer año, siendo la cifra de ventas de unos 170.000 euros.

Para finalizar con la cuenta de pérdidas y ganancias, pese a que luego se extraerán los valores para calcular los ratios, vemos que durante el primer año el beneficio neto es negativo debido a que es el comienzo de la actividad pero en el segundo año los valores ya son positivos aunque un poco escasos y evolucionan favorablemente.

### 8.3.3.2 Balance provisional

Para la elaboración del Balance previsional, igual que con la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, deberemos tener en cuenta lo siguiente:

- No aparece ninguna partida de clientes, ya que todas las estancias de los huéspedes se cobran en el momento que se producen, no se financia nada, y en cuanto a los pagos mediante tarjeta de crédito, en 24 horas tenemos disposición del dinero.
- En el primer ejercicio, aparece una reserva con signo negativo, esta partida corresponde a los gastos de constitución, que según el nuevo Plan General Contable, disminuirán el patrimonio neto.
- No se ha tenido en cuenta el IVA en los cálculos de ingresos y gastos, por lo que no se ha añadido la partida correspondiente al IVA.
- Respecto a las amortizaciones, éstas se mantienen constantes año tras año, debido a que se está empleando el método de amortización lineal, siendo la vida útil para el edificio de 20 años y para las aplicaciones informáticas un 25%.
- Con lo mencionado anteriormente, el Balance de Situación previsional para los dos primeros ejercicios, quedaría de la siguiente manera:

Tabla 38. Balance de Situación previsional de los dos primeros ejercicios.

	EJERCICIO 2011	EJERCICIO 2012		EJERCICIO 2011	EJERCICIO 2012
<b>ACTIVO</b>			<b>P.NETO Y PASIVO</b>		
A) ACTIVO NO CORRIENTE	<b>381.500</b>	<b>361.000,0</b>	PATRIMONIO NETO	<b>-457,0</b>	<b>4317,1</b>
<b>I. Inmovilizado Intangible</b>	1500,0	1.000,0	<b>I. Fondos Propios</b>	-457,0	4.317,10
1. Aplicaciones informáticas	2000,0	2.000,0	Reservas	-1322,7	0
2..Amortización Acumulada	-500	-1.000,0	Capital social	3.005,1	3.005,10
			Resultado neto ejercicio	-3.139,4	1.312,00
<b>II. Inmovilizado material</b>	380.000	360.000,0	Aportaciones de los socios	1.000,0	0
Terrenos y construcciones	400.000	400.000,0			
Amortización acumulada	-20.000	-40.000,0	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>396.189,4</b>	<b>381.830,36</b>
<b>III. Inversiones financieras</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	II.Deudas a largo plazo	396.189,4	381.830,36
B) ACTIVO CORRIENTE	31.863,8	41.333,5	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>15.831,5</b>	<b>14.359,02</b>
<b>I.Existencias</b>	1800	1.827,0	<b>III. Deudas a corto plazo</b>	13.810,7	14.359,02
Materias primas y otros aprovisionamientos	1800	1.827,0	Deudas a corto plazo con ent.crédito	13.819,70	14.359,02
<b>II. Deudores</b>	0	0,0	<b>V. Acreedores comerciales</b>	2.020,82	2.051,13
<b>III. Tesorería</b>	<b>30.063,8</b>	39.506,5	Org. de la Seguridad Social	2020,82	2051,13
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>413.364</b>	<b>402.333,5</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>411.563,8</b>	<b>400.506,48</b>

Fuente: Elaboración propia a través de datos estimados.

Analizando la situación patrimonial y financiera, se observa como en el Activo, el ANC es el que ocupa la mayor parte del total, aproximadamente el 90% debido al gran peso del inmovilizado material (terrenos y construcciones).

En cuanto al Patrimonio Neto, en el primer año este es negativo ya que los socios sólo han aportado el capital social mínimo para la constitución de la sociedad, y el resultado del ejercicio en el primer año también es negativo. En cambio en el segundo año, el resultado del ejercicio ya es positivo y por lo tanto el valor del Patrimonio Neto también y éste irá cogiendo fuerza con los años debido al beneficio que se espera obtener año tras año.

En el pasivo, la masa predominante es el Pasivo No Corriente con un 96% del total debido a la deuda a largo plazo con la entidad bancaria que surge del préstamo inicial. Este disminuye de un año a otro debido al pago de una parte de la deuda con el banco.

El pasivo corriente no ocupa un gran volumen en el total del pasivo, ya que la deuda con la entidad bancaria es principalmente a largo plazo.

**Tabla 39. Fondo de Maniobra**

	2011	2012	Variación
FONDO DE MANIOBRA (AC-PC)	15.032,3	26.974,46	11.942,15

*Fuente: Elaboración propia a través de datos estimados.*

A través de la tabla 39, se observa que para los dos primeros ejercicios, el Fondo de Maniobra presenta unos valores positivos, por lo que la empresa se encuentra en una buena situación ya que el activo corriente está financiado con el activo corriente. Además éste incrementa de un año a otro debido a que el activo corriente se incrementa en mayor medida que el pasivo corriente.

- **RATIOS**

A continuación, para finalizar el análisis financiero se va a realizar el estudio de los principales ratios, a través de los cuales, se podrá comprobar una vez más la viabilidad del proyecto y podremos confirmar o desmentir las conclusiones extraídas anteriormente con la cuenta de resultados y el Balance de Situación previsional.

- Liquidez:**Tabla 40. Ratios de Liquidez**

	2011	2012
<b>Liquidez</b>	1,95	2,88
<b>Disponibile</b>	1,84	2,75

Fuente: Elaboración propia.

La liquidez es la capacidad potencial que tiene la empresa para pagar sus obligaciones. Este ratio se obtiene mediante la comparación entre el activo corriente y las deudas a corto plazo. El valor óptimo se encuentra entre 1,5-2.

Al observar el valor de este ratio, vemos que el hostel no tendrá problemas para atender los pagos más inmediatos es decir, las deudas a corto plazo con la entidad de crédito y los pagos a la Seguridad Social con sus activo más líquidos, es decir la tesorería. En el segundo año, este valor se incrementa bastante por lo que la empresa podría tener un exceso de liquidez y posible pérdida de rentabilidad de sus activos. Esto es debido a que la empresa no posee prácticamente existencias ni deudores ya que cobra en el momento del alojamiento. Si bien, ha de tenerse en cuenta que en el balance previsional hay determinadas partidas que no se han considerado que quizás pudiera modificar este valor, tales como el IVA.

No hemos considerado necesario calcular el ratio de tesorería ya que, como hemos comentado en el análisis anterior, prácticamente todo el activo corriente está constituido por efectivo, por lo que los dos presentan valores muy similares.

- Endeudamiento: Este ratio nos informa sobre el volumen de deuda de la empresa y su valor óptimo se encuentra entre 0,4-0,6.

**Tabla 41. Ratios de Endeudamiento.**

	2011	2012
Endeudamiento	1,004	0,99
Solvencia	1,001	1,02
Calidad de la Deuda	0,040	0,038
Gastos Financieros/Ventas	0,09	0,087
Coste de la Deuda	0,04	0,038

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en primer lugar se analiza la **cantidad de deuda** que tiene la empresa. El ratio de endeudamiento supera el rango que se considera adecuado por lo tanto se puede considerar que la empresa está endeudada. Respecto a esta situación, cabe destacar que prácticamente todas las posesiones de la empresa han requerido de financiación ajena.

En cuanto a la solvencia, ésta nos indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas, éste es escasamente superior a 1 por lo que se deduce que la empresa sí que tiene suficientes activos para hacer frente a su deuda aunque de manera muy ajustada. La solvencia de la empresa y el poder hacer frente a los pagos dependerá de la facilidad de hacer líquidos los activos.

En cuanto a la evolución, en el 2012 el volumen de deuda disminuye y la solvencia aumenta muy ligeramente, por lo que se prevé que la situación vaya a mejor conforme pasen los años.

En segundo lugar se evalúa el **tipo de deuda** de la empresa. A pesar del endeudamiento de la empresa, éste goza de buena calidad puesto que únicamente el 4 % de la deuda será exigible en menos de un año.

Por último se analiza la **carga financiera**, es decir los gastos financieros sobre ventas. Estos indican el peso que tienen los gastos financieros sobre el total de las ventas. Su valor óptimo es de un 0,04-0,05. En el caso del hostel, los gastos financieros no son excesivos, son un poco superiores al valor óptimo, pero no son excesivos. Además la situación va mejorando conforme pasan los años.

En cuanto al coste de la deuda, éste se mantiene prácticamente de un año a otro y se sitúa en un 4%, es decir la empresa está soportando un 4% de interés por la financiación recibida del banco. Se trata de un interés aceptable, incluso bajo dado los altos tantos que se dan en los últimos años.

## 9 Conclusiones y Recomendaciones

El plan de negocio presentado en este trabajo tiene como finalidad estudiar la viabilidad económica de la adquisición de un establecimiento hotelero en la ciudad de Valencia y su posterior explotación.

Como es bien sabido, el objetivo fundamental de todo plan de negocio es concluir si éste resulta viable para el inversor o no. Por esta razón, lo primero que vamos a valorar es el estudio económico del mismo, del cual podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Desde el punto de vista del inversor, una vez estimados los niveles de gastos e ingresos que surgirán tras la puesta en marcha del negocio, los valores obtenidos mediante los criterios del **VAN** y **TIR** son satisfactorios, por lo que recomienda llevar a cabo la inversión incluso en supuesto de un escenario pesimista.

En el escenario neutral en el que nos hemos basado para realizar las cuentas previsionales, el valor del VAN asciende a 616.769,12 euros en un período de 20 años y la TIR se sitúa en el 14,3%. Estos valores se han considerado viables ya que el VAN es mayor que cero y la TIR se encuentra muy por encima de la tasa de descuento o interés, que se sitúa en el 3,9%. Esto hace que la rentabilidad del negocio sea mayor que la financiación.

- Respecto a la parte financiera, a través del análisis de la **cuenta de pérdidas y ganancias** se observa que el beneficio neto en el primer año es negativo, debido al alto porcentaje de costes fijos que tiene la empresa y al hecho de tratarse de una empresa de nueva creación. El segundo año este beneficio ya es positivo aunque escaso. Debido a la estructura rígida en costes de la empresa, ésta puede impulsar su Beneficio al repartir tales gastos fijos entre un mayor número de ventas, debido a los aumentos que se dan de las mismas, aprovechándose así de un apalancamiento operativo y con unas previsiones a medio y a largo plazo positivas.

A través del análisis del **Balance de Situación** y los **ratios** observamos que se trata de una empresa descapitalizada con un volumen de deuda un poco elevado,. Sin embargo, la calidad de la deuda es buena ya que es mayoritariamente a largo plazo. Como se ha resaltado anteriormente esto es debido a que el es primer año del negocio.

Por otra parte, la empresa tiene unos niveles óptimos de liquidez por lo que puede hacer frente a sus deudas más inmediatas. En cambio en el segundo año,

estos niveles son más elevados y habría un exceso de liquidez que se pretende mejorar con el tiempo con posibles inversiones en inmovilizado, provocando así un crecimiento de la empresa y obteniendo mayores rentabilidades.

Pero más allá de los datos puramente financieros, el plan de negocio presenta otras oportunidades que surgen de los análisis realizados:

- Mediante el **análisis del sector**, vemos como a pesar de la caída del mismo a finales del 2008 debido a la crisis económica, actualmente el sector turístico valenciano se encuentra en un proceso de recuperación y con expectativas futuras muy positivas. Además el producto turístico valenciano goza de una magnífica valoración por parte de los visitantes y el emplazamiento escogido cubre perfectamente las preferencias y exigencias del **perfil de nuestros clientes potenciales**: jóvenes nacionales y extranjeros, de entre 20 y 45 años con intereses culturales y de ocio elevados y que buscan un alojamiento diferente de calidad, ahorro, localización y flexibilidad.

- El **análisis de la competencia** muestra los principales competidores de la ciudad que muestran servicios similares y algunos gozan de mayor experiencia en el sector por lo que se pretende seguir una **estrategia de posicionamiento a través de una combinación entre la diferenciación** de nuestro servicio ofreciendo la posibilidad de alojarse en habitaciones con diseño y estilos diferentes ya que casi ningún competidor ofrece esto y el **liderazgo en precios**, ya que nuestros precios serán inferiores a los de la mayoría de la competencia y lograr así una ventaja competitiva que nos diferencie del resto.

Por contra, será de vital importancia que, en el largo plazo, tratemos de hacer frente a aquellos aspectos sobre los que nuestros competidores destacan sobre nosotros. Será necesario tratar *de mejorar aquellos atributos que el cliente valora como claves pero sobre los que todavía no tenemos mucho que ofrecer*, por lo que habrá que invertir para mejorar la seguridad del hostel e incrementar las comodidades como la sala común y trabajar para obtener certificados de calidad y el reconocimiento por parte de empresas del sector.

- En cuanto a los **RRHH**, éste será uno de los elementos de coste más cuantiosos del establecimiento, pero también se confiere como uno de los activos más valiosos puesto que, de su trabajo dependerá en gran medida la satisfacción de nuestros clientes. Al tratarse de una pequeña empresa el organigrama es

simple, dependiendo todos los puestos de la dirección o gerencia desde donde se intentará estimular e involucrar la participación de la plantilla en el proyecto.

- Todo lo anteriormente comentado, se ve reforzado a través del plan **de marketing** desarrollado que juega un papel muy importante en el desarrollo del negocio.

Respecto a los canales de distribución de la empresa, se ha decidido apostar por algunos intermediarios online que, por su experiencia en el sector y su posicionamiento en la web, harán que el hostel se encuentre más visible de cara a los clientes potenciales que busquen su alojamiento online. Se contratará el servicio de diversos portales de alojamiento online a los que pagaremos unos gastos de gestión a cambio de los clientes captados.

Se va a prestar especial atención a los elementos de promoción, a la publicidad y al marketing online que precisan de un bajo presupuesto, mediante la página web, la campaña de Adwords de Google y mediante la inserción de un perfil del hostel y anuncios en las redes sociales para captar nuevos clientes a nivel mundial y fidelizarlos.

Con los análisis realizados a lo largo de este trabajo, así como las conclusiones extraídas, podemos concluir afirmando la viabilidad del proyecto desarrollado así como la oportunidad que representa para cualquier pequeño inversor con espíritu emprendedor y ambición de crecimiento.

## 10 BIBLIOGRAFIA

### LIBROS Y APUNTES:

AMAT, ORIOL (2008) *Análisis de estados financieros, 8ª edición*. Ediciones Gestión 2000.

CERDÁ APARICIO, J. (2005): *Apuntes Economía de la Empresa I*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

DALMAU J.I. (2005) *Competencia y Estrategia*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia

DE MIGUEL FERNANDEZ, E.(2006) *Introducción a la Gestión.(Management)*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

GRANDE ESTEBAN, ILDEFONSO (1996) *Marketing de los servicios*. Editorial ESIC.

KOTLER, P.;ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.;WONG, V.;MIQUEL, S; BIGNÉ, J.; (2000) *Introducción al Marketing*. Pentice Hall. Madrid.

MARÍ VIDAL, SERGIO; MATEOS RONCO ALICIA; POLO GARRIDO POLO, FERNANDO; ELIES SEGUÍ MAS (2003) *Análisis económico financiero: supuestos prácticos*. Editorial UPV.

OLTRA CLIMENT, F. (2008): *Dirección de Recursos Humanos*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

PUCHOL, LUIS. (2005): *Dirección y Gestión de RRHH*. Ediciones Díaz de Santos.

SEGURA, B. (2009) *Apuntes Dirección Financiera*. Valencia. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, JUAN A. Y VÁZQUEZ CASIELLES, RODOLFO (2006) *Estrategia de distribución comercial*. Editorial Thomson.

**WEBGRAFIA:**

BANCO DE ESPAÑA: <http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/indeco.html>

BBVA: <https://www.bbva.es/TLBS/tlbs/esp/segmento/particulares/necesidades/financia/index.jsp>

INE: <http://www.ine.es>

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS: [www.iet.tourspain.es](http://www.iet.tourspain.es)

MODELO 5 FUERAS DE PORTER: <http://www.marketing.wordpress.com>

OFICINA DE TURISMO DE VALENCIA: <http://www.turisvalencia.es/>

WIKIPEDIA: [es.wikipedia.org/wiki/Economía\\_de\\_España](http://es.wikipedia.org/wiki/Economía_de_España)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>

[www.comunitatvalenciana.com/](http://www.comunitatvalenciana.com/)

FACEBOOK: <http://www.facebook.com>

GOOGLE: <http://www.google.es/intl/es/adwords/jumpstart>

HOSTELWORLD: <http://www.spanish.hostelworld.com>

RUSSAFA YOUTH HOSTEL: <http://russafayouthhostel.com>

ESTADÍSTICAS DE TURISMO 2009: <http://www.turisvalencia.es/datos>

CREAR EMPRESAS: <http://www.crear-empresas.com/DeclaracionCensal.htm>

VALENBISI: <http://www.valenbisi.es/Todas-las-estaciones/Mapa>

**DOCUMENTOS EN LÍNEA**

PINTADO, JUAN.J.(2010) *La Complicada situación económica española*.

<http://blogs.ideal.es/juanjosepintado/2010/2/8/la-complicada-situacion-economica-espanola-febrero-2010>

CHAPMAN, ALAN (2004). *Análisis DOFA y Análisis PEST*.

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

LEYES AUTONÓMICAS DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS (2010)

(<http://www.feaav.org/common/mt/compendio/hoteles.shtm>)

INVEST IN SPAIN (2010). *Ayudas e incentivos a la inversión en España*

[www.investinspain.es](http://www.investinspain.es)

BOE. *Ley de Turismo de la Comunidad Valenciana*

<http://www.boe.es/>

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS. EGATUR. Encuesta de gasto turístico.

<http://www.iet.tourspain.es/informes/documentación/egatur/>

REVISTAS ELECTRÓNICAS UACH. GESTIÓN TURÍSTICA:

[http://www.biblioteca.uach.cl/biblioteca\\_virtual/revistas\\_uach.htm](http://www.biblioteca.uach.cl/biblioteca_virtual/revistas_uach.htm)

RED ESPAÑOLA DE ALBERGUES JUVENILES

<https://sites.google.com/site/reaajencuentro/descargas>

VALENCIA EMPRENDE. Plan de ayudas municipales.

<http://www.valenciaemprende.es/portal/es/servicios/plan-2010-ayudas-municipales>

REVISTA HOSTELMARKET

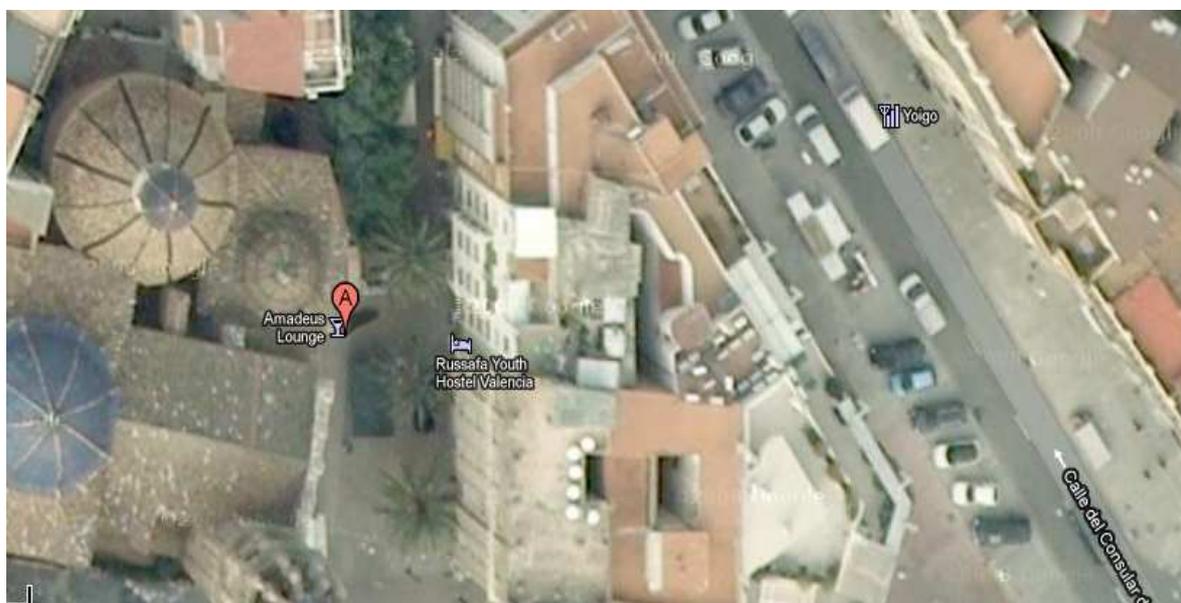
<http://www.alimarket.es>

REVISTA ONLINE "Marketing Directo" 3 Marzo 2011.

<http://www.marketingdirecto.com>

## 11 ANEXOS

### Anexo 1. Situación del edificio con Google Maps.



**Anexo 2. Fotografía de la fachada en la actualidad.**



### Anexo 3. Tarjeta de visita de Russafa Youth hostel.



## Anexo 4. Datos relativos a la campaña Adwords contratada con el buscador Google

### Keywords

#### Select keywords

Your ad can show on Google when people search for the keywords you choose here. These keywords will also automatically find relevant sites on the content network to show your ads. Start with 10 to 20 keywords that relate directly to your ad. You can add more keywords later. [Help me choose effective keywords.](#)

Enter one keyword per line. [Add keywords by spreadsheet](#)

Sample keywords, based on a scan of your site  
No sample keywords available.

albergue juvenil valencia	▲
youth hostel valencia	
backpackers valencia	☰
alojamiento barato valencia	
hostel valencia	▼

Estimate search traffic

### Estimated traffic summary [?](#)

The following are approximations for the keywords above.

Based on max CPC: €0.50 and budget: €0.50/day.

Avg. CPC: Not enough data to give estimates

Clicks/day: 0 - 2

Cost/day: [?](#) €0.23 - €0.50

[Advanced option: match types](#)

**Important note:** We cannot guarantee that these keywords will improve your campaign performance. We reserve the right to disapprove any keywords you add. You are responsible for the keywords you select and for ensuring that your use of the keyword does not violate any applicable laws.

### Estimated tr

The following above.

Based on m

Avg. CPC:

Clicks/day:

Cost/day: [?](#)

[Advanced op](#)

**Important not**  
disapprove any  
does not violate

## Anexo 5. Datos relativos a la campaña de publicidad contratada con Facebook.

### 1. Diseña el anuncio Preguntas frecuentes sobre

**Destino:** URL externa [?]

---

**URL:**  **Sugerir un anuncio**

---

**Título:**  [?]  
5 caracteres restantes

**Texto:**  [?]  
7 caracteres restantes

**Imagen:**   [?]  
[Eliminar la imagen.](#)

---

**Vista previa:**



**Ruzafa youth Hostel**

Disfruta de un hostel diferente en el centro de Valencia, sin renunciar a la calidad y el confort, a un precio más que económico.

### 2. Público objetivo Preguntas frecuentes sobre la segmentación de los anuncios

**Ubicación**

**País:**  [?]

En todas las ubicaciones  
 Por ciudad [?]

---

**Datos demográficos**

**Edad:**  -  [?]

Requerir coincidencia por edad exacta [?]

**Sexo:**  Todos  Hombres  Mujeres

---

**Gustos e intereses**

[?]

---

**Datos demográficos avanzados**

**Fecha de nacimiento:**  Mostrar el anuncio el día del cumpleaños del usuario

**Interesado/a en:**  Todos  Hombres  Mujeres

**Relación:**  Todos  Soltero(a)  Comprometido(a)  
 Tiene una relación  Casado(a)

**Idiomas:**  [?]

Cálculo aproximado de tu público objetivo

**10.662.300** personas

- que viven en **España**
- que tienen entre **20 y 45 años**



## Anexo 6. Página Web Russafa Youth Hostel.

español | english

russafa  
YOUTH HOSTEL

desayuno gratis

wi-fi area

reservación

el hostel | disponibilidad y precios | normas generales | política de cancelación | cómo llegar | contacto

the rooms

*Un hostel diferente en el corazón de Valencia*

Russafa Youth Hostel ofrece un concepto diferente al tradicional. Te invitamos a disfrutar de un ambiente familiar en uno de los barrios de moda del centro de la ciudad.

Nuestro hostel está situado a tan sólo 5 minutos andando de la estación de trenes y del centro histórico de la ciudad, con buena conexión hasta la "Ciudad de las Artes y las Ciencias" y con la playa de Valencia, estamos en un punto ideal para visitar la ciudad de Valencia y sus alrededores.

La disposición del Russafa Youth Hostel permite que todos los dormitorios sean exteriores, con una inmejorable luz natural y perfecta ventilación.

Russafa Youth Hostel dispone de treinta camas, 13 habitaciones distribuidas en tres pisos, por lo que evita espacios masificados o colas en los servicios comunes. Nuestros camas son individuales (tres literas), con colchones de hotel de cuatro...

facilities

- Abierto 24 h
- Desayuno incluido
- Zona Wi-fi
- Zona de picnic microondas, tetera...
- Taquillas de seguridad gratuitas

## Anexo 7. Cuadro Amortización préstamo

Año	Mes	Cuota	Interes	Amortizacion	Capital
1	1	2462.96	1332.5	1130.46	408869.54
1	2	2462.96	1328.83	1134.13	407735.41
1	3	2462.96	1325.14	1137.82	406597.59
1	4	2462.96	1321.44	1141.52	405456.07
1	5	2462.96	1317.73	1145.23	404310.84
1	6	2462.96	1314.01	1148.95	403161.89
1	7	2462.96	1310.28	1152.68	402009.21
1	8	2462.96	1306.53	1156.43	400852.78
1	9	2462.96	1302.77	1160.19	399692.59
1	10	2462.96	1299	1163.96	398528.63
1	11	2462.96	1295.22	1167.74	397360.89
1	12	2462.96	1291.42	1171.54 c/p	<b>396189.35</b>
2	1	2462.96	1287.62	1175.34	395014.01
2	2	2462.96	1283.8	1179.16	393834.85
2	3	2462.96	1279.96	1183	392651.85
2	4	2462.96	1276.12	1186.84	391465.01
2	5	2462.96	1272.26	1190.7	390274.31
2	6	2462.96	1268.39	1194.57	389079.74
2	7	2462.96	1264.51	1198.45	387881.29
2	8	2462.96	1260.61	1202.35	386678.94
2	9	2462.96	1256.71	1206.25	385472.69
2	10	2462.96	1252.79	1210.17	384262.52
2	11	2462.96	1248.85	1214.11	383048.41
2	12	2462.96	1244.91	1218.05	<b>381830.36</b>
3	1	2462.96	1240.95	1222.01	380608.35
3	2	2462.96	1236.98	1225.98	379382.37
3	3	2462.96	1232.99	1229.97	378152.4
3	4	2462.96	1229	1233.96	376918.44
3	5	2462.96	1224.98	1237.98	375680.46
3	6	2462.96	1220.96	1242	374438.46
3	7	2462.96	1216.92	1246.04	373192.42
3	8	2462.96	1212.88	1250.08	371942.34
3	9	2462.96	1208.81	1254.15	370688.19
3	10	2462.96	1204.74	1258.22	369429.97
3	11	2462.96	1200.65	1262.31	368167.66
3	12	2462.96	1196.54	1266.42	366901.24
4	1	2462.96	1192.43	1270.53	365630.71
4	2	2462.96	1188.3	1274.66	364356.05
4	3	2462.96	1184.16	1278.8	363077.25
4	4	2462.96	1180	1282.96	361794.29
4	5	2462.96	1175.83	1287.13	360507.16
4	6	2462.96	1171.65	1291.31	359215.85
4	7	2462.96	1167.45	1295.51	357920.34
4	8	2462.96	1163.24	1299.72	356620.62
4	9	2462.96	1159.02	1303.94	355316.68
4	10	2462.96	1154.78	1308.18	354008.5
4	11	2462.96	1150.53	1312.43	352696.07

4	12	2462.96	1146.26	1316.7	351379.37
5	1	2462.96	1141.98	1320.98	350058.39
5	2	2462.96	1137.69	1325.27	348733.12
5	3	2462.96	1133.38	1329.58	347403.54
5	4	2462.96	1129.06	1333.9	346069.64
5	5	2462.96	1124.73	1338.23	344731.41
5	6	2462.96	1120.38	1342.58	343388.83
5	7	2462.96	1116.01	1346.95	342041.88
5	8	2462.96	1111.64	1351.32	340690.56
5	9	2462.96	1107.24	1355.72	339334.84
5	10	2462.96	1102.84	1360.12	337974.72
5	11	2462.96	1098.42	1364.54	336610.18
5	12	2462.96	1093.98	1368.98	335241.2
6	1	2462.96	1089.53	1373.43	333867.77
6	2	2462.96	1085.07	1377.89	332489.88
6	3	2462.96	1080.59	1382.37	331107.51
6	4	2462.96	1076.1	1386.86	329720.65
6	5	2462.96	1071.59	1391.37	328329.28
6	6	2462.96	1067.07	1395.89	326933.39
6	7	2462.96	1062.53	1400.43	325532.96
6	8	2462.96	1057.98	1404.98	324127.98
6	9	2462.96	1053.42	1409.54	322718.44
6	10	2462.96	1048.83	1414.13	321304.31
6	11	2462.96	1044.24	1418.72	319885.59
6	12	2462.96	1039.63	1423.33	318462.26
7	1	2462.96	1035	1427.96	317034.3
7	2	2462.96	1030.36	1432.6	315601.7
7	3	2462.96	1025.71	1437.25	314164.45
7	4	2462.96	1021.03	1441.93	312722.52
7	5	2462.96	1016.35	1446.61	311275.91
7	6	2462.96	1011.65	1451.31	309824.6
7	7	2462.96	1006.93	1456.03	308368.57
7	8	2462.96	1002.2	1460.76	306907.81
7	9	2462.96	997.45	1465.51	305442.3
7	10	2462.96	992.69	1470.27	303972.03
7	11	2462.96	987.91	1475.05	302496.98
7	12	2462.96	983.12	1479.84	301017.14
8	1	2462.96	978.31	1484.65	299532.49
8	2	2462.96	973.48	1489.48	298043.01
8	3	2462.96	968.64	1494.32	296548.69
8	4	2462.96	963.78	1499.18	295049.51
8	5	2462.96	958.91	1504.05	293545.46
8	6	2462.96	954.02	1508.94	292036.52
8	7	2462.96	949.12	1513.84	290522.68
8	8	2462.96	944.2	1518.76	289003.92
8	9	2462.96	939.26	1523.7	287480.22
8	10	2462.96	934.31	1528.65	285951.57
8	11	2462.96	929.34	1533.62	284417.95
8	12	2462.96	924.36	1538.6	282879.35
9	1	2462.96	919.36	1543.6	281335.75
9	2	2462.96	914.34	1548.62	279787.13

9	3	2462.96	909.31	1553.65	278233.48
9	4	2462.96	904.26	1558.7	276674.78
9	5	2462.96	899.19	1563.77	275111.01
9	6	2462.96	894.11	1568.85	273542.16
9	7	2462.96	889.01	1573.95	271968.21
9	8	2462.96	883.9	1579.06	270389.15
9	9	2462.96	878.76	1584.2	268804.95
9	10	2462.96	873.62	1589.34	267215.61
9	11	2462.96	868.45	1594.51	265621.1
9	12	2462.96	863.27	1599.69	264021.41
10	1	2462.96	858.07	1604.89	262416.52
10	2	2462.96	852.85	1610.11	260806.41
10	3	2462.96	847.62	1615.34	259191.07
10	4	2462.96	842.37	1620.59	257570.48
10	5	2462.96	837.1	1625.86	255944.62
10	6	2462.96	831.82	1631.14	254313.48
10	7	2462.96	826.52	1636.44	252677.04
10	8	2462.96	821.2	1641.76	251035.28
10	9	2462.96	815.86	1647.1	249388.18
10	10	2462.96	810.51	1652.45	247735.73
10	11	2462.96	805.14	1657.82	246077.91
10	12	2462.96	799.75	1663.21	244414.7
11	1	2462.96	794.35	1668.61	242746.09
11	2	2462.96	788.92	1674.04	241072.05
11	3	2462.96	783.48	1679.48	239392.57
11	4	2462.96	778.03	1684.93	237707.64
11	5	2462.96	772.55	1690.41	236017.23
11	6	2462.96	767.06	1695.9	234321.33
11	7	2462.96	761.54	1701.42	232619.91
11	8	2462.96	756.01	1706.95	230912.96
11	9	2462.96	750.47	1712.49	229200.47
11	10	2462.96	744.9	1718.06	227482.41
11	11	2462.96	739.32	1723.64	225758.77
11	12	2462.96	733.72	1729.24	224029.53
12	1	2462.96	728.1	1734.86	222294.67
12	2	2462.96	722.46	1740.5	220554.17
12	3	2462.96	716.8	1746.16	218808.01
12	4	2462.96	711.13	1751.83	217056.18
12	5	2462.96	705.43	1757.53	215298.65
12	6	2462.96	699.72	1763.24	213535.41
12	7	2462.96	693.99	1768.97	211766.44
12	8	2462.96	688.24	1774.72	209991.72
12	9	2462.96	682.47	1780.49	208211.23
12	10	2462.96	676.69	1786.27	206424.96
12	11	2462.96	670.88	1792.08	204632.88
12	12	2462.96	665.06	1797.9	202834.98
13	1	2462.96	659.21	1803.75	201031.23
13	2	2462.96	653.35	1809.61	199221.62
13	3	2462.96	647.47	1815.49	197406.13
13	4	2462.96	641.57	1821.39	195584.74
13	5	2462.96	635.65	1827.31	193757.43

13	6	2462.96	629.71	1833.25	191924.18
13	7	2462.96	623.75	1839.21	190084.97
13	8	2462.96	617.78	1845.18	188239.79
13	9	2462.96	611.78	1851.18	186388.61
13	10	2462.96	605.76	1857.2	184531.41
13	11	2462.96	599.73	1863.23	182668.18
13	12	2462.96	593.67	1869.29	180798.89
14	1	2462.96	587.6	1875.36	178923.53
14	2	2462.96	581.5	1881.46	177042.07
14	3	2462.96	575.39	1887.57	175154.5
14	4	2462.96	569.25	1893.71	173260.79
14	5	2462.96	563.1	1899.86	171360.93
14	6	2462.96	556.92	1906.04	169454.89
14	7	2462.96	550.73	1912.23	167542.66
14	8	2462.96	544.51	1918.45	165624.21
14	9	2462.96	538.28	1924.68	163699.53
14	10	2462.96	532.02	1930.94	161768.59
14	11	2462.96	525.75	1937.21	159831.38
14	12	2462.96	519.45	1943.51	157887.87
15	1	2462.96	513.14	1949.82	155938.05
15	2	2462.96	506.8	1956.16	153981.89
15	3	2462.96	500.44	1962.52	152019.37
15	4	2462.96	494.06	1968.9	150050.47
15	5	2462.96	487.66	1975.3	148075.17
15	6	2462.96	481.24	1981.72	146093.45
15	7	2462.96	474.8	1988.16	144105.29
15	8	2462.96	468.34	1994.62	142110.67
15	9	2462.96	461.86	2001.1	140109.57
15	10	2462.96	455.36	2007.6	138101.97
15	11	2462.96	448.83	2014.13	136087.84
15	12	2462.96	442.29	2020.67	134067.17
16	1	2462.96	435.72	2027.24	132039.93
16	2	2462.96	429.13	2033.83	130006.1
16	3	2462.96	422.52	2040.44	127965.66
16	4	2462.96	415.89	2047.07	125918.59
16	5	2462.96	409.24	2053.72	123864.87
16	6	2462.96	402.56	2060.4	121804.47
16	7	2462.96	395.86	2067.1	119737.37
16	8	2462.96	389.15	2073.81	117663.56
16	9	2462.96	382.41	2080.55	115583.01
16	10	2462.96	375.64	2087.32	113495.69
16	11	2462.96	368.86	2094.1	111401.59
16	12	2462.96	362.06	2100.9	109300.69
17	1	2462.96	355.23	2107.73	107192.96
17	2	2462.96	348.38	2114.58	105078.38
17	3	2462.96	341.5	2121.46	102956.92
17	4	2462.96	334.61	2128.35	100828.57
17	5	2462.96	327.69	2135.27	98693.3
17	6	2462.96	320.75	2142.21	96551.09
17	7	2462.96	313.79	2149.17	94401.92
17	8	2462.96	306.81	2156.15	92245.77

17	9	2462.96	299.8	2163.16	90082.61
17	10	2462.96	292.77	2170.19	87912.42
17	11	2462.96	285.72	2177.24	85735.18
17	12	2462.96	278.64	2184.32	83550.86
18	1	2462.96	271.54	2191.42	81359.44
18	2	2462.96	264.42	2198.54	79160.9
18	3	2462.96	257.27	2205.69	76955.21
18	4	2462.96	250.1	2212.86	74742.35
18	5	2462.96	242.91	2220.05	72522.3
18	6	2462.96	235.7	2227.26	70295.04
18	7	2462.96	228.46	2234.5	68060.54
18	8	2462.96	221.2	2241.76	65818.78
18	9	2462.96	213.91	2249.05	63569.73
18	10	2462.96	206.6	2256.36	61313.37
18	11	2462.96	199.27	2263.69	59049.68
18	12	2462.96	191.91	2271.05	56778.63
19	1	2462.96	184.53	2278.43	54500.2
19	2	2462.96	177.13	2285.83	52214.37
19	3	2462.96	169.7	2293.26	49921.11
19	4	2462.96	162.24	2300.72	47620.39
19	5	2462.96	154.77	2308.19	45312.2
19	6	2462.96	147.26	2315.7	42996.5
19	7	2462.96	139.74	2323.22	40673.28
19	8	2462.96	132.19	2330.77	38342.51
19	9	2462.96	124.61	2338.35	36004.16
19	10	2462.96	117.01	2345.95	33658.21
19	11	2462.96	109.39	2353.57	31304.64
19	12	2462.96	101.74	2361.22	28943.42
20	1	2462.96	94.07	2368.89	26574.53
20	2	2462.96	86.37	2376.59	24197.94
20	3	2462.96	78.64	2384.32	21813.62
20	4	2462.96	70.89	2392.07	19421.55
20	5	2462.96	63.12	2399.84	17021.71
20	6	2462.96	55.32	2407.64	14614.07
20	7	2462.96	47.5	2415.46	12198.61
20	8	2462.96	39.65	2423.31	9775.3
20	9	2462.96	31.77	2431.19	7344.11
20	10	2462.96	23.87	2439.09	4905.02
20	11	2462.96	15.94	2447.02	2458
20	12	2465.99	7.99	2465.99	

**Anexo 8. Decreto 153/1993 de 17 de agosto del Gobierno Valenciano regulador de los establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana 93/5613)**

**1. NORMA:** Decreto 3787/70

**TITULO:** Sobre requisitos mínimos de infraestructura en los alojamientos turísticos.

**FECHA:** 19 de diciembre de 1.970

**PUBLICACION:** BOE de 18 de enero de 1.971

**ARTICULOS:** 15

**AMBITO DE APLICACION:** (art. 1)

Establecimientos hoteleros con capacidad igual o superior a 50 plazas. Edificios de 10 ó más apartamentos y conjuntos de diez o más villas o bungalows.

**CONTENIDO:**

Regula las exigencias relativas a:

- a) agua potable.
- b) Tratamiento y evacuación de aguas residuales.
- c) Electricidad.
- d) Accesos.
- e) Aparcamiento.
- f) Tratamiento y eliminación de basuras.

**2. NORMA:** [Orden de 15 de septiembre de 1.978](#) sobre régimen de precios y reservas en alojamientos turísticos.

**PUBLICACION:** BOE de 20 de septiembre, corrección de errores en BOE de 12 de octubre de 1.978.

**ARTICULOS:** 19

**AMBITO DE APLICACION:** Todos los alojamientos turísticos cualquiera que sea su clase o categoría (art. 1).

**CONTENIDO:**

Régimen de precios en alojamientos: regula notificación al cliente antes de su admisión (art. 3)

Imposibilidad de alteración de los mismos durante el transcurso del año de su vigencia (determina el año como natural exceptuando a Canarias y los alojamientos de montaña para los que establece especialidades( art. 4).

Configura el precio de la pensión alimenticia (art. 5)

Inclusión en el precio de los servicios comunes (art. 7)

Establece precio de habitación doble para uso individual (art. 8)

Precios de camas supletorias (art. 9)

Regula el régimen de reserva (art. 11).

Establece el régimen de facturación de servicios (arts. 12 a 14)

Publicidad en Recepción y en todas las unidades de alojamiento (art. 16)

**4. Orden de 4 de octubre de 1979 por la que se modifica el artículo primero de la de 15 de septiembre de 1978 sobre régimen de precios y reservas en los alojamientos turísticos.**

**Artículo único.**

Se modifica el artículo 1 de la orden ministerial de 15 de septiembre de 1978 sobre régimen de precios y reservas de los alojamientos turísticos que queda redactado como sigue:

"Todos los alojamientos turísticos, cualquiera que sea su clase y categoría, fijaran sus precios sin mas obligación que la de notificar los mismos a la administración turística."

**5. NORMA:** [Orden de 14 de febrero de 1.992](#) sobre Libros-Registros y parte de entrada de viajeros en establecimientos de hostelería y otros análogos.

**PUBLICACION:** BOE de 25 de febrero de 1.992

**ARTICULOS:** 4 y ANEXO

ANEXO: modelo de parte de entrada de ingresos. Hoja-Registro.

**AMBITO DE APLICACION:** (art. 1.)

- Establecimientos de hostelería.

- Campings, apartamentos, bungalows y otros alojamientos similares de carácter turístico.

**CONTENIDO:**

Regula los partes de entrada y Libro Registros (art. 2)

Comunicación de datos a las dependencias policiales (art. 3)

Plazo (art. 4)

**COMENTARIO:**

Resulta ser de aplicación, dada la materia que regula - seguridad pública art. 149.1.29 de la Constitución Española- a todas las