

GESTIÓN DE EMPRESA

EN EL SECTOR TURÍSTICO -
INMOBILIARIO



UE MÁSTER OFICIAL
UNIVERSITARI
EDIFICACIÓN

Trabajo Final de Máster
en Gestión de la Edificación
por

Maria Camila
Bohorquez Rave

2017



Síntesis

Este proyecto se desarrolla con el fin de analizar y dar respuesta al sector turístico y vivienda temporal dentro del negocio inmobiliario desde la perspectiva del alquiler como forma de inversión e idea de negocio. Para esto se inicia todo el estudio entendiendo el comportamiento de la ciudad y la necesidad de las personas según la actividad que vayan a realizar en otro lugar diferente al de su ciudad de origen.

Para realizar la propuesta de negocio se estudia el sector desde varias perspectivas (estudio de mercado macro - micro, estudio de la competencia, análisis de la demanda, herramientas y plan de empresa, plan de marketing y plan económico financiero) en las que se ira ejecutando todo el trabajo.

Una vez hecho todo el estudio basado en las perspectivas planteadas tras el análisis en profundidad de la idea de negocio se plantea el desarrollo del plan de empresa con el fin de aterrizar todo lo estudiado en donde tendrá cabida un análisis conjunto y se obtendrán unas conclusiones que llevarán a terminar el trabajo con ideas concretas y un plan de empresa estructurado.

- **Palabras clave:**

Alquiler, idea de negocio, plan de empresa, estudio de mercado, plan de marketing, plan económico.



Agradecimientos

A Dios, por ser el pilar, la fuerza y sabiduría en todo este gran tiempo, en el que me enseñó a ser una persona esforzada y valiente y me confrontó con mis propias capacidades para enseñarme que tan alto se puede volar si realmente se descansa en él. A mi familia por apoyar esta loca pero más enriquecedora decisión de volar alto creyendo en mi como persona y profesional lo cual me ha ayudado a sentirme segura en todos los momentos en que más necesite fuerza para seguir avanzando.





Índice

Síntesis.....	2
Agradecimientos	3
Resumen Ejecutivo.....	9
Introducción	12
1. Partes constituyentes del documento.....	12
2. Objetivos	13
2.1 Objetivo principal.....	14
2.2 Objetivos específicos	14
3. Proceso de elaboración.....	15
3.1 Método Empleado	15
Estado del Arte	16
1. Introducción	16
2. Historia del Alquiler	16
2.1 Concepto Básicos del Alquiler.....	16
2.2 Evolución del régimen de tendencia.....	17
3. Planes Estratégicos.....	19
3.1 Etapas de Desarrollo.....	20
3.2 Que es un plan Estratégico	21
3.1 Puntos Clave para la Elaboración de un Plan Estratégico.....	22
3.2 Para que sirve un Plan Estratégico	23
4. Planes de Empresa.....	24
4.1 Que es un Plan de Empresa	24
4.2 Producto o Servicio.....	27
4.3 Plan de Marketing (Como vender el producto o Servicio).....	27



4.4	Plan de Operaciones (Como fabricar u Ofrecer el producto o servicio)	29
4.5	Plan Económico Financiero (Cuánto dinero se necesita para el funcionamiento de la empresa)	30
Capítulo 1	32
Estudio de Mercado	32
1	Objetivo del Estudio de Mercado.....	32
1.1	Introducción	32
2	Estudio Macro Económico del país	32
3	Estudio Macro de la ciudad.	37
3.1	Análisis Sociológicos.....	38
3.1.1	Demografía	38
3.1.1.2	Movimientos migratorios	41
3.1.1.3	Composición hoja familiar.	41
3.1.1.4	Estado civil de las personas.....	42
3.2	Análisis Económico.	43
3.2.1	Población económicamente activa.....	45
3.2.2	Población activa según sector económico	46
4	Estudio Micro de la ciudad.	48
4.1	Sector Algirós.....	48
4.1.1	Análisis socio-económico.....	50
4.1.1.1	Demografía	50
4.1.1.2	Análisis económico	51
4.1.1.3	Análisis de resultados	53
4.2	Sector Ciutat Vella	53
4.2.1	Análisis socio-económico.....	55
4.2.1.1	Demografía	55
4.2.1.2	Análisis económico	56



4.2.1.3 Análisis de resultados	57
5 Análisis del Entorno.....	58
Capítulo 2	66
Análisis de la Demanda	66
1. Objetivo del Análisis de la Demanda	66
1.1 Introducción	66
2. Diagrama de Afinidad.....	66
3. Encuesta	74
3.1 Preguntas de la encuesta.....	74
4.6 Respuestas de la encuesta	77
4.6.1 Datos Muestrales.....	77
4.6.2 Datos Estadísticos	80
4.7 Análisis de resultados	88
Capítulo 3	89
Estudio de la Competencia	89
1 Objetivo del Estudio de la Competencia	89
1.1 Introducción	89
2 Análisis de la Competencia	90
2.1 Análisis de resultados	96
3 5 Fuerzas de Porter.....	98
5. Perfil Estratégico	101
6. Reloj Estratégico	104
7. Matriz Ansoff	108
8. Matriz BCG	110
9. Matriz McKinsey	113
Capítulo 4	115
Plan de Empresa	115
1. Objetivo del Plan de Empresa	115



1.1	Introducción	115
1.2	Nombre	115
1.3	Logo.....	116
1.4	Ubicación	117
1.5	Misión – Visión	120
1.6	Actividad de la Empresa.....	121
2.	Modelo de Negocio CANVAS.....	122
3.	Asuntos Organización Interna.	123
3.1	Organigrama	123
3.2	Equipo de la Empresa - Recurso Humano	124
3.3	DAFO	130
3.3.1	Cuantificación del DAFO	131
3.4	CAME	135
3.5	Forma Jurídica	140
3.5.1	Forma jurídica de la Empresa.....	140
3.5.2	Normativa de uso para apartamentos turísticos.....	141
3.5.3	Normativa de uso para residencial público.	145
Capítulo 5		146
Plan de Marketing.....		146
1.	Objetivo del Plan de Marketing.....	146
1.1	Introducción	146
1.2	Objetivos	147
1.2.1	Objetivos Stakeholders.....	147
1.2.2	Objetivos Monetarios.	149
1.2.3	Objetivos No Monetarios.....	150
2.	Marketing Mix.....	150
2.1	Precio.....	151
2.2	Producto y Servicio	152



2.3	Plaza	154
2.4	Promoción y Comunicación.....	154
3.	Plan de Medios	155
3.1	Análisis del plan o retroalimentación.	158
Capítulo 6	159
Plan Económico	159
1	Objetivo del Plan económico	159
1.1	Introducción	159
2	Datos Básicos del Plan Económico	160
4	Balance de Situación.....	162
3.2	Balance Inicial Previo	162
5	Previsiones de Ventas.....	163
6	Balances Anuales Previsionales	167
7	Cuenta de Resultados de Pérdidas y Ganancias	169
8	Gastos Financieros	173
9	Punto de Equilibrio	177
10	Ratios Básicos de la Empresa.	179
11	Datos Generales de la Evaluación Económica.	181
Conclusiones	182
Referencias Bibliográficas	185
Índice de Ilustraciones y Tablas	187



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo final de master es el análisis de una idea de negocio enfocada al alquiler de inmuebles para largas y cortas estancias. La ubicación de la misma será implantada en la ciudad de Valencia considerándose esta una de las ciudades con mayor índice de turismo y movimiento universitario después de Barcelona y Madrid.

Con el desarrollo de este trabajo se pretende conocer la orientación, el alcance, tramitación legal y viabilidad económica. Definiendo un posicionamiento estratégico dentro del entorno identificando los recursos y competencias en los que debe centrarse la organización permitiendo la toma de decisiones fundamentales de carácter estratégico generando ventajas competitivas.

Para la ejecución del análisis estratégico se inicia con el análisis del plan de empresa implementando metodologías de estrategias de mercado las cuales ayudará a posicionar la idea de negocio dentro de un marco comercial, potencialización de productos y servicios, enfoque integrado tanto dentro como fuera de la organización reconociendo la necesidad de la toma de decisiones operativas y estratégicas para la empresa.

Seguidamente se profundizará en:

- Estudio de Mercado: se desarrolla un estudio detallado del país (España) en cuanto a temas económicos y sociales, luego se inicia un análisis macro de la ciudad de Valencia con el fin de conocer estadísticas sociales, culturales, demográficas y económicas. Posteriormente se desarrolla un estudio micro de los sectores en los que se pretende implantar el plan de empresa dentro de la ciudad de Valencia.

Con el fin de entender el estudio anterior se desarrolla con la herramienta PESTEL un ejercicio el cual permite identificar la influencia del entorno sobre la empresa posicionando dichas influencias dentro del ámbito político, social, ambiental, económico, tecnológico y legal que, aunque no afecten en un principio al plan de empresa se deben tener en cuenta en todo momento para identificar los inductores



claves del cambio que es probable que afecten el éxito o el fracaso de la idea de negocio.

- Análisis de la Demanda: se realiza un estudio profundo de la demanda que tiene el sector del alquiler de inmuebles para largas y cortas estancias, identificando que busca y que espera el cliente de la empresa de alquiler. Para esto se desarrollan dos ejercicios como lo es el diagrama de afinidad que ayuda a identificar valores importantes que debe tener en cuenta el plan de empresa para implementar en su interior, como también se realiza una encuesta en la que se determinan preguntas con el propósito de conocer que piensa la demanda con respecto al alquiler de inmuebles y que quieren ellos a la hora de solicitar este servicio.
- Estudio de la Competencia: inicialmente se desarrolla un estudio de 4 empresas consideradas como competencia para el plan de empresa. En este estudio se identifican características y servicios que tienen dichas empresas con los que la idea de negocio tiene que entrar a competir o agregarles valor.

para potencializar el estudio anterior se implementan herramientas de gestión de empresa como lo son:

Las 5 Fuerzas de Porter para identificar la rivalidad competitiva y por consiguiente la identificación de sus rivales más inmediatos.

El Perfil Estratégico para identificar la posición del plan de empresa dentro del mercado comparándola así con las 4 empresas estudiadas anteriormente y determinando cuales serían los puntos en donde se debe aplicar valor dentro de la empresa para ser más competitiva que las demás.

Implementación de las estrategias de negocio como lo son las herramientas del Reloj Estratégico, Matriz Ansoff, Matriz BCG y Matriz Mckinsey las cuales ayudan a ubicar la empresa con respecto a la calidad vs precio del producto o servicio que se pretende ofrecer, entre otros puntos que dentro de cada una de las matrices se verán explicados con profundidad.

Posteriormente se determinan los datos básicos del negocio como lo son:

- Ubicación: permitiendo identificar la localización de la empresa y como poder llegar a ella, desarrollando la capacidad de analizar el micro entorno que la rodea.



- Misión – visión: permitiendo conocer cuáles serían los objetivos y hacia a donde apunta el plan de empresa desde el momento que se estructura como una idea de negocio.
- Implementación de las herramientas DAFO, Cuantificación del DAFO y CAME: esto con el fin de conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del plan de empresa y poder desarrollar estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.
- Asuntos de la Organización Interna: se desarrolla una propuesta organizacional de la empresa en donde se implementa el organigrama, recurso humano necesario y no menos importante la parte legal y jurídica a tener en cuenta para la empresa en desarrollo.

Finalmente se concluye este estudio con dos propuestas:

- Plan de marketing: en donde se trabajarán temas de identidad corporativa y medios para dar a conocer el plan de empresa.
- Plan económico financiero: en donde se desarrollan cuadros de viabilidad de la empresa y factores económicos a tener en cuenta para poder invertir en la idea.

Todo el plan estratégico estudiado se define en conjunto de todas las herramientas utilizadas, las cuales son necesarias para llevar a cabo el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa objeto de estudio dentro de un mercado muy potencializado y con muchos años de trayectoria como lo es el alquiler de inmuebles para largas y cortas estancias. De igual manera se plantean algunas conclusiones y análisis adicionales que permitirán especificar lo que pretende alcanzar la empresa posicionándose en un nivel alto competitivamente hablando cumpliendo así su visión, misión y objetivos planteados.



Introducción

Este trabajo nace de la necesidad de conocer cómo se debe planear y llevar a cabo una idea de negocio que sale de la curiosidad y la convicción de que se puede mejorar un servicio que ya existe en el mercado como lo es el alquiler de inmuebles de largas y cortas estancias, potencializando las herramientas que brinda la época en la que nos encontramos llena de tecnología, innovación basada en herramientas de calidad que se preocupan por las necesidades y satisfacción de quienes consumen.

Por tal razón con el desarrollo de este documento se busca tener cimientos de creación de empresa y un plan de empresa estructurado que permita identificar objetivos, misión, visión, coordinar actividades, prever el riesgo, crear metodologías, corregir errores, solucionar problemas, generar credibilidad en el medio y por último entender e interiorizar en un plan de empresa potente el que se debe hacer, quien lo debe hacer, cuando lo debe hacer y cómo se debe hacer.

1. Partes constituyentes del documento

Se inicia describiendo brevemente la configuración de este Trabajo Final de Master (TFM) describiendo muy resumidamente las principales partes constituyentes que lo componen.

Este trabajo dispone de espacios dedicados a la síntesis del trabajo, los agradecimientos, un índice en donde se encuentran los capítulos que se van a tratar con su respectiva numeración o secuencia, el desarrollo de cada uno de los capítulos con subcapítulos y por último algunas conclusiones en donde se explica lo más relevante y significativo del estudio realizado y la implementación de las herramientas de un plan de empresa.

Una vez mencionadas las partes del trabajo, cabe mencionar que dentro de este informe se desarrollan cuatro partes fundamentales las cuales son:



- **Introducción:** En este punto se realiza una descripción del trabajo seguido de un resumen ejecutivo en el que se aclaran los puntos a tratar durante todo el escrito y ayuda al lector a tener una idea clara de lo que se puede encontrar en el transcurso del informe. Adicionalmente se definen los objetivos, como los procesos de elaboración del trabajo.
- **Historia del Arte:** En este capítulo se busca profundizar conceptualmente en los tres temas clave que son la base del trabajo como la historia del alquiler, planes estratégicos y planes de empresa.
- **Contenido teórico y práctico:** En esta parte se comienza a profundizar en toda la base teórica y práctica del trabajo en donde se realiza un estudio de mercado, análisis de la demanda, estudio de la competencia, también se comienza a implementar las herramientas del plan de empresa, plan de marketing y por último y no menos importante la viabilidad económica del plan de empresa que se propone.
- **Conclusiones:** En este apartado se aportan los resultados que se han obtenido a lo largo de todo el estudio realizado para el plan de empresa, como también comentarios y reflexiones producto de todo un ejercicio de investigación, análisis e implementación de metodologías como material de trabajo. Por último, se aporta un listado de bibliografía utilizada y los diferentes índices tanto de ilustraciones como de tablas empleadas en el transcurso de todo el escrito.

2. Objetivos

En este punto se define tanto el objetivo principal como el específico de todo el trabajo, los cuales definen el trabajo y orientan la estructuración y desarrollo del mismo.



2.1 Objetivo principal

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un plan de empresa para un modelo de negocio que se basa en el alquiler de inmuebles para largas y cortas estancias en la ciudad de Valencia España.

2.2 Objetivos específicos

De acuerdo al objetivo principal se plantea una serie de objetivos específicos que ayudaran al desarrollo del plan de empresa y su respectivo plan estratégico.

- Conocer cómo se estructura un plan de negocio para desarrollar los diversos puntos que lo conforman.
- Profundizar en el estudio de un plan de empresa e implementar ideas de un plan estratégico, que al ser desarrollado permita ser utilizado como herramienta de comunicación y carta de presentación para posibles inversionistas o socios.
- Analizar la idea de negocio desde el entorno tanto interno como externo para poder conocer los recursos que se necesitan y potencializar las ventajas competitivas que pueda tener o se deban implementar en la empresa.
- Conocer la oferta y la demanda a través de un estudio de mercado en profundidad llevando a establecer un panorama claro en el que se verá directamente relacionado el plan de empresa.
- Establecer objetivos claros dentro del plan de empresa y establecer metodologías y estrategias que se deban implementar para conseguirlos.
- Profundizar en la ejecución de un plan estratégico que permitirá analizar e implementar estrategias de marketing y comunicación que lleven al plan de empresa a posicionarse en el sector.
- Desarrollar un plan de recursos humanos que determine las necesidades de personal que requiere la empresa, enfatizando en sus capacidades, estructura de la plantilla, actividades claves, procesos de selección, etc.
- Conocimiento normativo y legislación aplicada para el futuro funcionamiento del plan de empresa.



- detallado que ayude a potencializar el plan de empresa y esclarezca la viabilidad de la idea de negocio.

3. Proceso de elaboración

En este punto se explica el método de trabajo implementado para este documento y las diferentes etapas que tiene el trabajo para todo su desarrollo.

3.1 Método Empleado

El método empleado para la realización del plan de empresa se basa en un análisis investigativo de estadísticas desde el macro entorno de España hasta el más mínimo detalle del comportamiento de la oferta y demanda. Finalizando en la implementación de procedimientos y herramientas para la ejecución de planes estratégicos y de posicionamiento.





Estado del Arte

1. Introducción

En este capítulo se caracterizará el marco teórico en el cual se ajusta el tema escogido, y para ello se profundiza en los conceptos importantes del alquiler, planes de empresa y planes estratégicos, desde un punto de vista teóricos.

A continuación, se realiza el estado del arte en relación a la investigación desarrollada en artículos, autores y medios que han ahondado en el tema objeto de estudio. Este documento hace referencia a la base teórica sobre la que se sustenta el marco conceptual referido aportando conocimiento que servirá para el desarrollo de la parte práctica.

2. Historia del Alquiler

En este apartado se analizarán los aspectos más importantes del alquiler de inmuebles. Para esto se tocarán los conceptos relacionados al arrendamiento, evolución histórica del alquiler en España, el valor de mercado en los pisos de alquiler, la diferencia entre comprar y alquilar un inmueble y por último que piensa la población de la vivienda con respecto al alquiler.

2.1 Concepto Básicos del Alquiler

Con el propósito de profundizar en el tema del alquiler es importante conocer su significado dentro del mercado. El alquiler de un inmueble consiste en pagar una determinada suma de dinero acordada inicialmente entre las partes interesadas para utilizar un inmueble durante un periodo de tiempo.



Todo esto fijado por unas condiciones explícitas preinscritas dentro de un contrato de alquiler.

Un contrato de alquiler es de las operaciones inmobiliarias más comunes a nivel mundial, en el cual existen dos partes fundamentales como los es el arrendador el cual tiene la condición de propietario del inmueble que se pondrá en concesión y el arrendatario el cual es aquel interesado en pagar un monto monetario por el alquiler de el o los inmuebles. Dentro de un contrato de alquiler se establecen una serie de compromisos como también derechos. En el caso del arrendador, deberá entregar el inmueble en óptimas condiciones y en el plazo acordado, mientras que el arrendatario deberá cuidar y responder por el inmueble en caso de daños durante su uso, deberá cumplir con los pagos del alquiler y entregarlo en el tiempo estipulado. (URL, 2009)

Para el proceso del alquiler existen varias modalidades como el alquiler turístico de temporada el cual está cobrando mucha fuerza en los últimos años y es potencializada por las webs generalistas y las redes sociales encargadas de hacer la gestión de clientes para cada uno de los inmuebles en alquiler, también existe la modalidad de alquiler social para personas en situación de supresión social y/o problemas económicos y la modalidad de alquiler y compra al mismo tiempo que consiste en dar un inmueble en alquiler con opción de compra la cual genera unos ingresos mensuales que subsanan las deudas de las hipotecas y es usualmente utilizada por los promotores ante la dificultad de conseguir el dinero para desarrollar nuevas promociones.

2.2 Evolución del régimen de tendencia

Durante mucho tiempo en España se pensó que alquilar era tirar el dinero. Tras el pinchazo de la burbuja inmobiliaria, la disminución del crédito a las familias y el posicionamiento por parte de las entidades bancarias, el alquiler se ha convertido en la opción de futuro mejor visto actualmente gracias a sus ventajas como: Acceso a mejores zonas, no implica grandes gastos ni complicadas gestiones administrativas, libera a las personas de las hipotecas y para los que alquilan sus inmuebles es una fuente constante de ingresos.



España experimenta un aumento anual en el número de viviendas en alquiler, durante los próximos cinco años el alquiler en España corresponderá al 25-30% de los activos residenciales a comparación de Francia y Alemania donde la media está por encima del 50%. Adicionalmente se percibe una importancia sobre el uso de la propiedad, la flexibilidad y adaptabilidad de usos da cabida a nuevas tendencias económicas como alquileres de largas y cortas estancias que aportan valor al crecimiento de las necesidades del alquiler de inmuebles. (El Mundo, 2017)

Según los datos del INE, se puede ver en el régimen de tendencia de la vivienda durante el 2016 que el 17.3% corresponde al alquiler. Mientras España contempla la cifra anterior, la comunidad Valenciana con respecto a las cifras del alquiler se encuentra por debajo de la media de España con un 13.2% y Europa tiene el 36% en viviendas de alquiler. Lo anterior indica que ha aumentado la demanda de alquiler y por consiguiente según este comportamiento también sube el precio de la vivienda en alquiler con una media de todo España de un 3.3%.

Dentro del estudio realizado de la demanda vs la oferta de alquiler de inmuebles se puede analizar que las ciudades como Madrid y Barcelona son las principales con mayor mercado de alquiler en España, concentrando ese porcentaje en el 48% de la demanda nacional, agrupando una rentabilidad del 5.8% en Madrid y el 6.1% en Cataluña. (Idealista/News, 2017).

Según los datos arrojados por Eurostat, España es el país con mayor porcentaje de vivienda en propiedad lo cual corresponde en cifras al 78.2%, pero a raíz de la crisis ese porcentaje ha comenzado a bajar arrojando una gran demanda de personas en busca de alquiler y poca oferta para abastecer esta necesidad. Según los estudios realizados por Fotocasa, la rentabilidad anual que se puede tener de un inmueble comprado pero puesto en alquiler en el último año es del 5.7%. (El Confidencial, 2017). Pero en valencia la cual es la ciudad objeto de estudio, según las estadísticas realizadas también por Fotocasa correspondería a una rentabilidad bruta del 4.73%.

Para el análisis del precio del alquiler, el INE muestra que el precio de venta desde el año 2007 viene bajando considerablemente mientras que el precio del alquiler viene en acenso alrededor de un 10%. (INE, 2013). Por otro lado se estudia los precios del alquiler en diferentes países europeos desde el 2008



hasta el 2012, lo cual indica que los precios de venta como los del alquiler han bajado notoriamente hasta ese año. (Standard and Poors, 2013). Por último, se analiza el precio del alquiler en euros/m² al mes en Valencia y según el histórico registrado por Fotocasa el precio ha bajado desde el año 2008 de 8.7 euros/m² a 5.6 euros/m².

Por último, se estudian algunas medidas relacionados con el alquiler con el propósito de conocer más en profundidad el negocio del arrendamiento de inmuebles. Generalmente los contratos de alquiler requieren una garantía para asegurar el inmueble durante la estancia de los inquilinos, la garantía más habitual utilizada para esta actividad es la del depósito a modo de fianza la cual representa a un 70% de los casos, como también se puede exigir justificantes de ingresos y/o solicitud de un seguro de daños en la vivienda. Adicionalmente se debe cumplir con impuestos y tasas por parte tanto del arrendador como del arrendatario, información que ha sido consultada a impuestos y tasas del Ayuntamiento de Valencia y portales inmobiliarios. Dentro de estos impuestos se debe considerar:

- Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA): En el alquiler de inmuebles de segunda mano amueblados se exonera el pago de este impuesto.
- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (ITP): Es un impuesto que debe ser pago por el arrendatario y es relativo al monto del alquiler.
- Impuesto de Sociedades (IS): Es un impuesto que debe pagar el arrendador, se aplica a las entidades que tengan como actividad económica principal el arrendamiento de viviendas situadas en territorio español. Para que el arrendador tenga un descuento del 85% del pago de este impuesto debe cumplir con el alquiler permanente de mínimo 8 viviendas.
- Impuesto de Actividad Económica (IAE): Según consulta realizada en la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) para la actividad dedicada al alquiler de bienes inmuebles, el arrendador debe pagar una cuota variable equivalente al 10% del valor catastral empleado para el cálculo del IBI.

3. Planes Estratégicos.

En este apartado se contextualizará el significado de un plan estratégico desde la perspectiva de la creación de una empresa, enfocando su



desarrollo en la planificación, organización y gestión de una organización. Adicionalmente se mencionará la importancia de la implementación y que tan útil puede llegar a ser un plan estratégico en el momento de emprender un negocio.

3.1 Etapas de Desarrollo

Para las etapas del desarrollo se inicia con la elección del tema en el que se busca profundizar, así como los objetivos que se quieren conseguir. En este caso como lo es el trabajo final de master se estudia mejorar un servicio por medio de un plan de empresa enfocado en el alquiler de inmuebles por estancias.

Seguidamente comienza un estudio documental de investigación en el que se recopila información valiosa para adquirir conocimientos sobre el alquiler, comportamiento del alquiler, comportamiento del entorno frente al alquiler, comportamiento de la competencia, estadísticas económicas y poblacionales, se estudia los principios de un modelo de negocio, principios de un plan de empresa, se estudia sobre los procedimientos para poder aplicar un plan estratégico, se estudia el funcionamiento y comportamiento de los planes de marketing y comunicación, aplicación de herramientas para la viabilidad económica de la empresa y por último se reflexiona a modo de conclusiones todos los resultados obtenidos de las metodologías y herramientas implementadas durante todo el escrito.

Todo este trabajo se desarrolla aplicando conocimientos adquiridos durante todo el master cursado de Gestión de la Edificación basándose en información y apuntes de asignaturas como:

- Gestión Comercial: En cuanto a todo el estudio macro, micro, análisis de la demanda, estudio de la competencia, análisis de estadísticas del país y de la ciudad.
- Gestión de Recursos Humano: En cuanto a la implementación de estrategias de diversidad, procesos de selección de personal, elaboración de fichas por puesto de trabajo y estructuración de la plantilla dentro del plan de empresa.



- Gestión Empresarial: En cuanto a implementación de plan de empresa, formulación de una idea de negocio, conocimiento de un plan estratégico.
- Viabilidad Económica: Para el desarrollo de todo el plan económico que se debe implantar y así conocer si el plan de empresa es viable o no.

Toda la información anterior también ha sido complementada con libros de gestión de empresa, emprendimiento y creación de empresa que se ven referenciados en la bibliografía de este trabajo.

3.2 Que es un plan Estratégico

“El Plan Estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo.” (Malaga, 2008)

“Una estrategia es un conjunto integrado de decisiones que posicionan a una compañía dentro de un sector para obtener mejores resultados en el largo plazo”. (Diaz, 2011)

Según el estudio realizado en el libro de Ancín (2015) “El plan estratégico en la práctica”, el plan estratégico es la partida para la toma de decisiones trascendentales en una empresa. Dentro de un plan de empresa es recomendable aplicar metodologías estratégicas las cuales buscan siempre proyectar y visualizar la empresa en el futuro llevándola a la eficacia.

Un pensamiento estratégico dentro de una empresa debe seguir un modelo de acción efectivo basando sus fuerzas en la visión, misión, objetivo y por ultimo accionar ante lo anterior. Según lo mencionado un plan estratégico comienza estableciendo la visión y misión de la empresa las cuales ayudan a la definición de los objetivos enfocados a largo plazo que para alcanzarlos se deben desprender estrategias que motivan a la acción. Por tal razón un buen ciclo del pensamiento estratégico de una organización debe ser según la **(Ilustración 1)**.

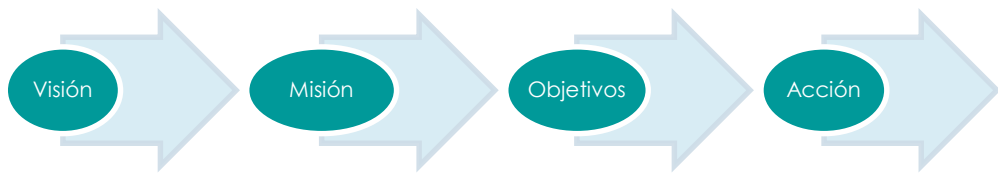


Ilustración 1, Ciclo de un Pensamiento Estratégico. Grafico Elaboración Propia.

Un plan estratégico es considerado como una herramienta indispensable para la dirección de la empresa. Esta basa su función en reunir herramientas útiles de manejo para la alta dirección con el fin de arrojar decisiones estratégicas corporativas en referencia a lo que se hará en la empresa durante los siguientes 3 años de ya estar en marcha, logrando con esto una empresa competitiva que satisfaga las necesidades y expectativas de sus futuros clientes. (Ancín, 2015).

3.1 Puntos Clave para la Elaboración de un Plan Estratégico

Tal como se mencionó anteriormente el plan estratégico es la herramienta más importante de la dirección de una empresa. Por lo tanto, la dirección debe dedicar gran parte del tiempo al pensamiento estratégico que permita el avance y diferenciación de la empresa dentro del mercado en el que se desenvuelve.

Para entender el propósito de un plan estratégico es importante diferenciar los puntos clave a los que lleva un pensamiento estratégico dentro de una organización:

- Pensar estratégicamente: Se recomienda que dentro del pensamiento estratégico siempre este el planteamiento de estrategias que se puedan implementar en el momento de los cambios ya sea por motivos internos o externos a la empresa.
- Tener visión global
- Reinventarse, redefinir el negocio: Cuando de crear se trata, se debe siempre pensar y trabajar en función del potencial del mercado. Para



esto es necesario entender que el ejercicio de reflexión con respecto a redefinir el negocio es con la convicción de que la empresa se expanda notoriamente, pero teniendo en cuenta que siempre se debe pensar y actuar en tres puntos clave como lo son: el que hace la empresa, como lo hace la empresa y para quien lo hace la empresa.

- Buscar nuevos aliados: La incorporación de nuevos socios ayuda a no limitar el negocio en el momento de invertir, agiliza la entrada de nuevos mercados, ayuda a fortalecer la imagen corporativa de la empresa e implementa estrategias de crecimiento.
- Desarrollar y potenciar la innovación: Dentro de la innovación existe la innovación frugal que tiene como objetivo quitar lo que no le aporte valor al cliente, simplificar los productos, utilizar materiales más económicos y aumentar la flexibilidad. También existe la innovación en valor para el cliente y la innovación tecnológica. Los diferentes tipos de innovación deben ser implementados dentro del plan estratégico para llevar a la empresa a destacarse ante las demás de la competencia.
- Potenciar el equipo: para potenciar el recurso humano que se tiene dentro de la organización, se debe comenzar con explotar el liderazgo de cada uno de los miembros, las características, destrezas, habilidades. Una vez trabajadas cada una de las cosas anteriores se debe comenzar a formar equipos de trabajo para maximizar el rendimiento y lograr una comunicación efectiva.

(Ancín, 2015)

3.2 Para que sirve un Plan Estratégico

Los planes estratégicos sirven para definir objetivos y desarrollar estrategias de acción, llevando a la empresa a conseguir los objetivos planteados. Para cumplir dichos objetivos es necesario planificar las acciones permitiendo a las organizaciones ser instrumento clave para la construcción del futuro de la empresa.

Una correcta implementación de un buen plan estratégico requiere planificación, organización, ejecución y control, lo cual genera ventajas competitivas y permite entender su utilidad cuando se requiere:



- Definir un proyecto empresarial.
- Tomar decisiones a largo plazo.
- Estructurar la misión de la empresa que lleve a la misma a satisfacer las necesidades y requisitos de los clientes.
- Estructurar una clara misión de la empresa.
- Plantear y estructurar objetivos a largo plazo.
- Desarrollar un plan de comunicación efectivo.
- Definir tareas y responsabilidades.
- Gestionar la toma de decisiones de la empresa.
- Crear una empresa altamente competitiva.
- Permite detectar oportunidades.
- Sube los niveles de rentabilidad de la empresa.

4. Planes de Empresa.

A continuación, se realizará un breve recorrido que explica el significado y factores que comprenden a un plan de empresa desde sus conceptos claves hasta el desarrollo de un plan según los pasos que se deben seguir para lograr una buena carta de presentación de una idea de negocio.

4.1 Que es un Plan de Empresa

“Es un documento escrito que cada emprendedor elabora con el objetivo de planificar, evaluar y controlar todos los aspectos más importantes del negocio desde la idea hasta los relativos a la puesta en marcha de la empresa. es una herramienta de trabajo y reflexión que sirve al emprendedor para analizar y planificar su actividad en los próximos 2, 3 ó 5 años dependiendo del tamaño de la empresa y del sector.” (Camara santa Cruz de Tenerife - Servicio Creacion de Empresas., n.d.)

“El Plan de Empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias



necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto." (DGIPYME, n.d.)

Según el libro de Montserrat Ollé (2008) "El plan de empresa Como planificar la creación de una empresa". "El plan de empresa es un documento que le sirve al empresario para planificar su proyecto de nueva empresa que quiere poner en marcha", es un ejercicio de escribir sobre papel el proyecto empresarial que se quiere crear ya que obliga al emprendedor a pesar sistemáticamente colocando por escrito de forma sencilla y ordenada la idea que se quiere lanzar. La importancia del plan es la planificación del proyecto empresarial tal como lo decía Eisenhower " Los planes no son nada, la planificación lo es todo".

Un plan de empresa es una herramienta a favor del emprendedor que sirve de apoyo a la hora de crear empresa. Cuando se piensa en planificar un plan de empresa, se debe considerar un análisis de los puntos críticos e importantes para la viabilidad de la empresa; también la planificación del plan de empresa es utilizada no solamente como herramienta de trabajo, sino como la carta de presentación del proyecto.

Con un buen ejercicio y desarrollo de un plan de empresa se pretende disminuir el riesgo, el cual funciona como estrategia para solucionar problemas previstos en el futuro. También se debe entender el plan de empresa como un método efectivo y didáctico a la hora de presentarlo a posibles accionistas y/o socios en los que se busque un soporte financiero.

Para la creación de un plan de empresa es importante seguir algunos pasos básicos como iniciar contestándose una serie de preguntas como:

- ¿Que es imprescindible para poder crear una empresa?
- ¿Cuál es el producto o servicio a ofrecer?
- ¿Cuáles son los futuros clientes?
- ¿Qué recursos se necesitan?
- ¿Cuál es el recurso humano que se necesita para llevar a la practica el proyecto?

Una vez respondidas las preguntas anteriores se procede a estructurar los grupos de trabajo más importantes y necesarios para la creación de la empresa. Con esto se puede decir que se comienza a desarrollar el guion del plan de empresa agrupando jerárquicamente los puntos más relevantes.



Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de valor. • Diferenciación respecto a la competencia. • Innovación y tecnología. • Tendencias. • Futuros desarrollos. • Servicios ofrecidos o por ofrecer.
Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias. • Viabilidad Económica. • Medios Físicos necesarios. • Espacialidad. • Procesos de producción o de operaciones.
Equipo Humano
<ul style="list-style-type: none"> • Selección del personal. • Formación del equipo de trabajo. • Organigrama de la empresa.
Mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado que determine la competencia y el nicho de mercado. • Segmentación de cliente. • Plan de Marketing. • Plan de medios.

Tabla 1, Grupos de Trabajo para el Plan de Empresa, Tabla Elaboración Propia.

Después de determinar los grupos de trabajo como lo muestra la (**Tabla 1**), se debe pensar en 5 puntos clave que ayudan a definir la empresa como lo son:

- Producto o Servicio.
- Como Vender el producto o servicio.
- Como fabricar u Ofrecer el producto o servicio.
- Cuánto dinero se necesita para el funcionamiento de la empresa.
- Cuál es el soporte jurídico y legal que necesita seguir la empresa.

(Montserrat Ollé, 2008)

Dentro del plan de empresa se requiere el estudio detallado de cada uno de los 5 puntos clave anteriormente mencionados, por tal razón se determinan a que plan pertenecen cada uno de los puntos con el propósito de profundizar en ellos:



4.2 Producto o Servicio.

Pensar en el producto o servicio, es iniciar estudiando la posibilidad de que lo que se ofrezca contenga innovación lo cual haga que los consumidores logren apreciar la diferencia con la competencia. Adicionalmente se debe profundizar en la producción o fabricación del producto, cuánto cuesta su producción, como es el comportamiento de lo que se ofrece con respecto a la demanda, cual es el tiempo en el que se estima quedar como un producto o servicio no innovador para poder implementar medidas de acción y estar siempre a la vanguardia, conocer el comportamiento del mercado y la evolución de nuevos productos o servicios que se están incursionando logrando así estar siempre por delante de la competencia generando continuamente valor para el cliente en todo lo que se va desarrollando y ofreciendo dentro de la empresa.

4.3 Plan de Marketing (Como vender el producto o Servicio)

El plan de Marketing es aquel en el que se reúnen los estudios de mercado detallados con el objetivo de conocer y analizar el mercado, el tamaño, características, segmentación, tendencias, la competencia, canales de distribución. Una vez identificado lo anterior el plan de marketing se utiliza para estructurar las estrategias, objetivos comerciales, y la planificación a seguir logrando así vender con éxito lo que se ofrece dentro de la nueva empresa.

Pensar en la forma de vender el producto o servicio que la empresa ofrece es estudiar inicialmente quienes son los futuros clientes, cuál será la competencia, que ventajas o desventajas tiene la nueva empresa frente a la competencia, cual es el volumen de ventas que tiene como objetivo durante los primeros años y por ultimo como dar a conocer el producto o servicio con la finalidad de que les llegue a los posibles clientes.

De acuerdo al estudio realizado en el libro de Montserrat Ollé (2008) "El plan de empresa como planificar la creación de una empresa". "La falta de clientes y de ventas no es más que el resultado de una estrategia de marketing incorrecta" y hay una falta muy grande en los emprendedores la



cual consiste en que el emprendedor supone que todo lo que se produce dentro de cualquier empresa se vende, por tal razón se olvidan de estudiar el comportamiento de la oferta y la demanda, sin entender que los clientes solo buscan satisfacer sus propias necesidades y es ahí en donde el emprendedor debe enfocar su atención entendiendo que las necesidades del clientes son la clave para que una empresa exista.

Por lo anterior dentro del plan de marketing de una empresa se debe tener como estrategia ver la empresa por medio de los ojos de los futuros clientes, entendiendo que es la única manera en que será posible generar valor por encima de la competencia. Para esto es necesario iniciar con el análisis del mercado dentro del cual se estudia detalladamente al cliente conociendo quien compra, cuales son las características de los clientes, porque compran, que compran, como lo compran, con qué frecuencia compran, etc.

Seguidamente se debe realizar un estudio de la competencia para entender y conocer a que se va a enfrentar y cuál será la presión competitiva a la que se debe estar preparada la empresa. Para esto se debe comenzar con la identificación de los competidores conociendo su cuota de mercado, calidad del servicio, fiabilidad, diseño, distribución y sus puntos tanto fuertes como débiles. Se propone que para realizar con más profundidad este estudio se implemente el esquema de Michael Porter con las cinco fuerzas competitivas en donde aclara que para entender la industria se debe investigar sobre el grado de rivalidad de los competidores, la fuerza de negociación de los clientes, potencia de los proveedores y la amenaza de los productos sustitutos.

Para concretar el marketing de una empresa es necesario evaluar el comportamiento del consumidor, determinar si lo ofrecido por la empresa es un servicio o un producto y manejarlo de manera separada ya que los servicios es algo intangible por lo tanto el cliente que compra un servicio inmediatamente está referenciando el servicio al personal que se lo ofrece por consiguiente la empresa está siendo continuamente evaluada por el cliente. También es importante determinar el precio del producto o servicio, estandarizar o especificar la forma de promoción como canal de comunicación entre la empresa y el cliente, la imagen y la ubicación de la empresa, y por último se debe concretar el personal de atención al cliente quienes son los encargados de que el cliente quede satisfecho y quiera volver a la empresa. (Montserrat Ollé, 2008)



4.4 Plan de Operaciones (Como fabricar u Ofrecer el producto o servicio)

El plan de operaciones es el encargado de coordinar todos los procedimientos dentro de una empresa para ayudar a cumplir los objetivos y lograr resultados productivos. También es el encargado de encaminar y enlazar a la empresa con el plan de marketing y las ventas.

El plan de operaciones hace referencia a los procesos de producción, logística, definición de los recursos que se necesitan tanto materiales como humano y por último es el encargado de programar y valorar el periodo de puesta en marcha.

Dentro del plan de operaciones se define:

- Recurso humano.
- Recurso material.
- Infraestructura física de la empresa.
- localización más adecuada para implantar la empresa.
- Costes unitarios.
- Gastos operativos.
- Inversiones.
- Planificación y programación de actividades.

Uno de los factores más importantes del plan de operaciones es definir la materia prima necesaria de la empresa, la coordinación de labores operaciones para que el producto o servicio brindado sea de calidad, seguridad y cumpla con los ideales de la empresa, coordinación para el reclutamiento del personal cualificado y determinación de gastos e inversiones.

Dentro del plan de operaciones es necesario estudiar y determinar el recurso humano que se necesita para llevar a cabo la empresa. En este punto la principal función es la de gestionar personas con la misma importancia como cuando se gestionan los recursos y la materia prima de la empresa. Para el proceso de selección se debe incluir la definición del puesto de trabajo en el que se especifican las funciones, tareas, se determinan resultados que se deben conseguir, requisitos y habilidades que debe cumplir el aspirante al puesto dentro del cual entra el conocimiento, la experiencia, capacidad



para resolver problemas, habilidades de expresión, comunicación, negociación, entre otras. Por último en el proceso de reclutamiento del personal de trabajo entra un punto importante como lo son los equipos de trabajo y es ahí donde se desprende la estructura organizacional de la empresa que se está creando. (Montserrat Ollé, 2008)

4.5 Plan Económico Financiero (Cuánto dinero se necesita para el funcionamiento de la empresa)

El plan financiero dentro del plan de empresa ocupa un papel muy importante dentro del proyecto con su actividad de gestión. Este punto es el encargado de generar preguntas al emprendedor y con estas preguntas estructurar respuestas basadas en análisis previos de todo lo que compone crear una nueva empresa.

Para que un plan de empresa se lleve a cabo es necesario responder a cuánto dinero se necesita para crear una empresa, con cuánto dinero cuenta el emprendedor para crear la empresa, es o no necesario vincular socios y, por último, cual es el beneficio que se espera tener en un periodo a mediano plazo, cual es la previsión de tesorería que se necesita para crear la empresa y no menos importante si es necesario acudir a un banco o alguna institución financiera.

Es necesario que dentro del plan económico se traten los aspectos financieros como estructura de costes, margen de contribución, beneficio antes de gastos financieros e impuestos, gastos financieros. Ingresos financieros, tesorería, balances provisionales y finales, rentabilidad, rendimiento. (Montserrat Ollé, 2008)

Dentro del plan financiero de un plan de empresa, los emprendedores prevén para el primer año de la empresa que sus ganancias van a ser altas, pero terminan reduciéndose a menos de la mitad de lo planeado, por tal razón se propone siempre prevenir el riesgo económico. Para eso es necesario calcular dentro de las necesidades financieras un porcentaje para imprevistos que permitiría una tesorería limpia y estable. Acto seguido sería realizar un plan de ventas en el que se debe calcular cuánto se va a vender durante los primeros 3 años de la actividad de la empresa y para garantizar el buen desarrollo



económico de la misma se debe seguir realizando cálculos que permitan mantener la empresa informada y prevenida contablemente.

Para la estimación del plan de ventas, se debe basar en la información del plan de marketing con respecto a la demanda y analizar diferentes escenarios tanto optimistas, realistas y pesimistas, con el propósito de conocer con antelación como se podrían comportar las cifras económicas de la empresa.

En relación a lo anterior según el libro de Inaraja (2010) "Lánzate Ya Como hacer realidad tu idea de negocio". Los pasos para tener un buen plan de ventas consisten en el análisis de cálculos económicos constantes basados en información como:

- Planes de ventas.
- Presupuestos de gastos: Se estudia que gastos requiere poner a funcionar y mantener la empresa. Dentro de estos gastos están los gastos de aprovisionamientos, gastos de explotación, gastos de personal, gastos de administración, tributos y gastos generales.
- Plan de inversiones: Son inversiones aquellos gastos a los que se espera obtener beneficios o rendimiento económico a largo plazo.
- Presupuesto de financiación: Es el estudio que se realiza para determinar cómo se van a financiar las inversiones realizadas o a realizar en la empresa.
- Presupuesto de tesorería: Para que la tesorería de la empresa este estable se debe conocer los tiempos de pagos y los plazos de cobros con el fin de coordinar un flujo de caja constante ya que depende de la entrada de dinero que tan viable sea la rentabilidad de la empresa. Para esto es importante conocer el mercado y el sector a implantar la empresa, entendiendo el panorama de como pagan y con qué frecuencia reciben dinero por parte de sus clientes.
- Cuenta de resultados: Esta cuenta se basa en restar a los ingresos que se estiman los gastos que se prevén tener. El resultado de esta cuenta ilustra un panorama de los beneficios, el margen bruto con el que se trabaja en la empresa y el resultado de explotación.
- Balance provisional: "Muestra por separado el conjunto de bienes y derechos que posee la empresa (activo) y el conjunto de obligaciones y deudas que tiene contraídas (patrimonio neto)" (Inaraja, 2010)



Capítulo 1

Estudio de Mercado

1 Objetivo del Estudio de Mercado

1.1 Introducción

Uno de los componentes para que un plan de negocio tenga éxito, es su adecuación al mercado en que se pretende implantar. La base más importante para conseguir resultados financieros con éxito y logro de objetivos provienen de un análisis y/o estudio previo del mercado.

La primera parte de este informe, es el análisis de las características de una situación geográfica para conocer la demanda de la zona de estudio.

Los pasos a seguir en este estudio será los siguientes:

- Estudio Macro a nivel económico con el fin de conocer como es el comportamiento económico del país.
- Estudio Macro a nivel de ciudad para el análisis del comportamiento de la ciudad a implantar el plan de empresa.
- Estudio Micro del sector a intervenir con el plan de empresa.
- Análisis de datos geográficos, demográficos, sociales, estilos de vida de la toda la zona de estudio.
- Estudio de las condiciones actuales del mercado.
- Conclusiones y recomendaciones en base a los resultados de la investigación.

2 Estudio Macro Económico del país

En el estudio macro económico del país, se realizará un breve análisis de las principales características de la economía en España, la situación actual y el comportamiento de la misma en los últimos años. Adicionalmente se



analizarán las estadísticas correspondientes a la inflación, producto interno bruto y desempleo entre otros puntos importantes.

Según el estudio de estadísticas en desarrollo es importante destacar que la economía en España se encuentra en un periodo de bonanza y crecimiento desde mediados del siglo XX. Dentro de la dinámica positiva de la economía cabe acentuar con diferencia que el sector servicios y turismo se convirtieron en uno de los motores de la economía española. A partir del 2007 España experimenta una importante crisis en el sector financiero a nivel mundial. la crisis mencionada tiene origen en Estados Unidos, el cual comienza a tener problemas en su economía y reducen sus importaciones, por tal razón el resto de países comenzaron a sentir las consecuencias de las decisiones tomadas por el país estadounidense y comienza la crisis económica a nivel mundial. a raíz de esto se detiene la inercia positiva de la economía, los bancos comienzan a tener iliquidez, se reducen los créditos y salen a la luz movimientos fraudulentos ocultos por mucho tiempo. Todo lo anterior solo trajo al país un freno al crecimiento económico afectando directamente el sector inmobiliario los cuales dependen en su mayoría de un vínculo bancario.

Todo lo anterior da lugar a la crisis económica dentro del sector inmobiliario produciendo así un descenso continuo del precio de los inmuebles y a quiebra de muchas empresas dedicadas a la construcción. Debido a la falta de liquidez de los bancos la crisis se torna como una crisis general que se puede ver reflejada en la variable macroeconómica como es el Producto Interno Bruto (PIB). Esta variable mide el valor monetario de la producción de bienes de un país en un periodo de tiempo no superior a un año. Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) el valor del Producto Interno Bruto para el año 2016 según **Ilustración 2** lo presume una tasa de variación nominal del 3.6% respecto al año 2015, teniendo así el PIB per cápita en 3.4% más que el año anterior y un crecimiento en volumen del 3.2% que sería igual al año anterior como lo muestra la **Ilustración 3**.

		Variación Interanual %
PIBpm a precio corriente (mill. De euros)	1.113.851	3,60
PIB per cápita a precios corrientes (euros)	23,970	3,40

Ilustración 2, Estimación de Contabilidad Nacional Trimestral de España, Instituto Nacional de Estadísticas, 2016

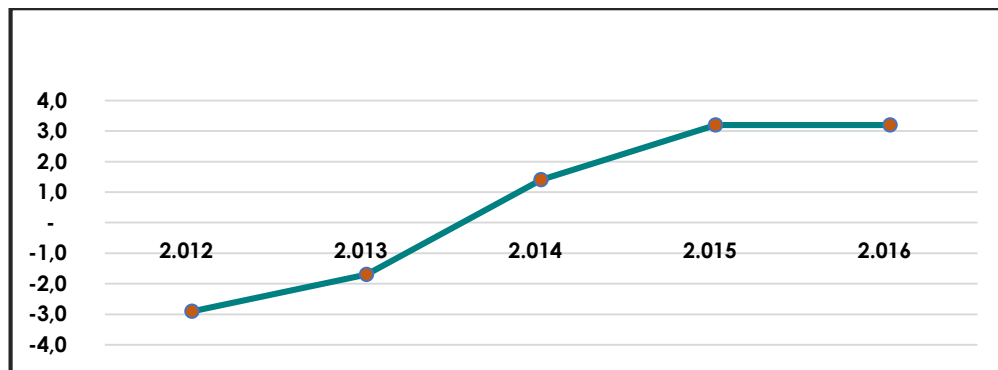


Ilustración 3 Evolución del PIB, Instituto Nacional de Estadísticas, Grafica elaboración propia.

Según el movimiento del PIB en los últimos años, España comienza a ver avances en su economía después de la crisis general mencionada anteriormente, por lo demás se puede analizar en la **Ilustración 4** el comportamiento del mismo en periodos de cada 3 meses en el año, identificando un 0.7 constante. De acuerdo a lo anterior es importante hacer énfasis en que el principal factor y/o empuje de la económica en el España durante los últimos tiempos lo encabeza el sector de los servicios, la hostelería y el turismo lo cual es este último el que ha liderado y superado todas las estadísticas en el año 2016 con un total de 75.3 millones de personas que han visitado el país lo cual equivale a un incremento en relación a los años anteriores de un 9.9%.

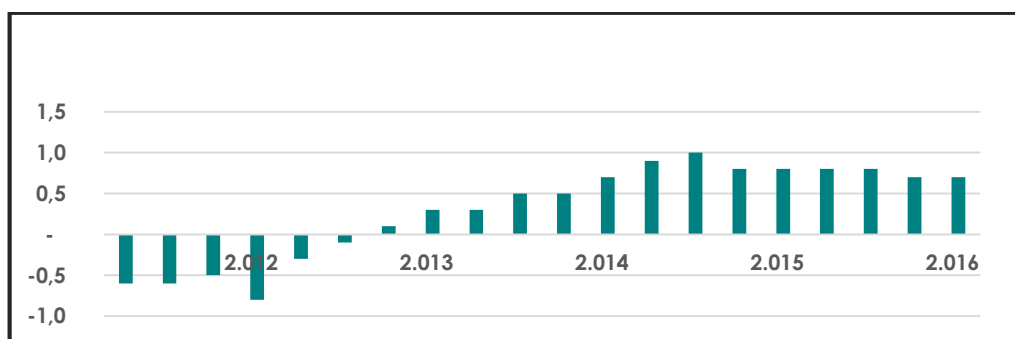
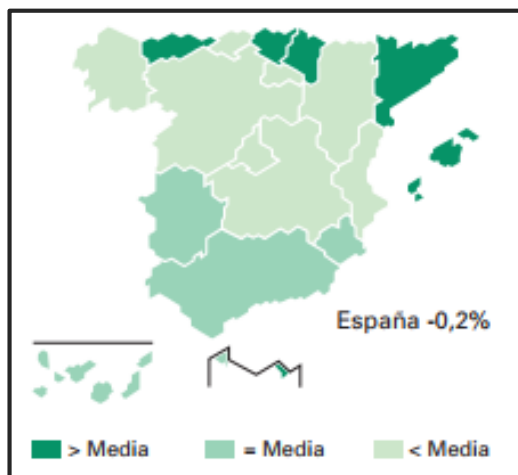


Ilustración 4 Evolución del PIB por trimestre, , Instituto Nacional de Estadísticas, Grafica elaboración propia.



De acuerdo a lo graficado en la

Ilustración 5 la inflación en España con respecto a la tasa media del IPC en el 2016, es del -0.2% y según el estudio respecto a los grupos de bienes y servicios el mayor descenso se vio reflejado en las viviendas con -4.2% a diferencia de las comunicaciones con un aumento del 2.6%.

Ilustración 5 IPC Variación media anual, INE , 2016

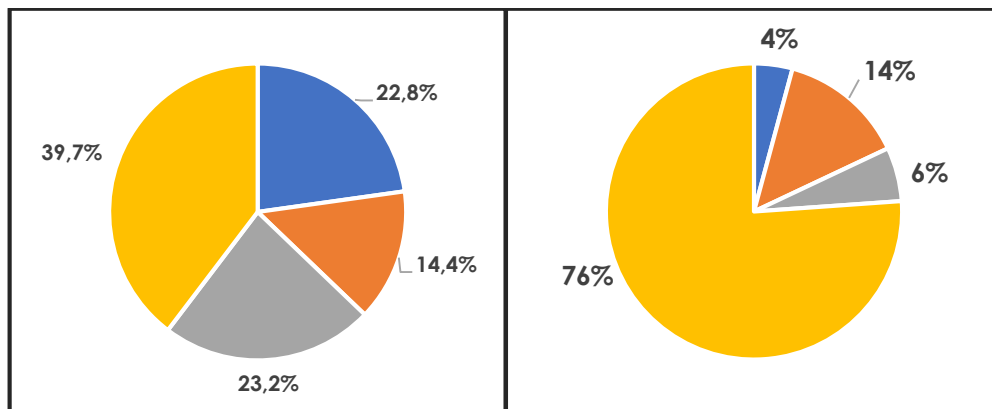
A pesar de la fuerte crisis vivida en España, para el año 2016 según el INE el número de empresas activas aumenta un 1.6%, lo cual corresponde al segundo incremento consecutivo después de 6 años en los que se registró un declive de las mismas. Con respecto a lo anterior las empresas que se están consolidando corresponden a el 15% empresas con más de 20 años en el mercado, el 20.1% son empresas con 2 o menos años en el mercado y el 55.4% corresponden a empresas sin asalariados y/o autónomos. Según lo comentado y el análisis de estadísticas el número de personas ocupadas en el año 2016 sube un 2.7% en comparación con el año 2015 y el 83% de estas personas ocupadas hacen parte de una empresa y cuentan con un salario mensual. Según las encuestas del INE la tasa de paro baja del 20% al 19.6% y la mayoría de las personas que están en este momento en paro corresponden en un 39.7% a la población con tan solo la primera etapa de educación secundaria como se puede ver en la

Ilustración 6.

Adicionalmente con respecto a la tasa de paro y la actividad laboral de los españoles según el último año 2016 se muestra en la



Ilustración 6 el número de ocupados según el sector económico teniendo en cuenta que el 76% corresponde al sector de servicios y dando así una idea más clara del comportamiento laboral del país.



- Educación superior
- Educación primaria o menos
- Segunda etapa de educación secundaria
- Primera etapa de educación secundaria y similar
- Cosntrucción
- Agricultura
- Servicios
- Industria

Ilustración 6 Parados según el nivel de formación alcanzado, Ocupación por sector económico, INE, elaboración propia.

Para concluir el estudio macro económico del país es importante analizar el régimen de tendencia de la vivienda en el 2016 considerando un 17.3% personas que habitan en alquiler, el 5.1% otro tipo de vivienda como cedida o de bajo costo, el 28.8% en propiedad con pagos pendientes y el 48.7% en propiedad totalmente pagada. Lo anterior hace referencia a que los españoles apuestan por la inversión para una vivienda de primera estancia seguido de la población que rota y viven de alquiler. Adicionalmente según las estadísticas del INE el tamaño medio de los hogares lo conforman el 2.5 personas por hogar y la mayoría de los hogares están compuestos en un 33.7% por parejas con hijos, de ahí se descompone en grupos entre solteros, sin parejas, pero con hijos, parejas sin hijos entre otros.



3.1 Análisis Sociológicos

3.1.1 Demografía

Población A 1 - 1 - 2016	
Total población	791.632
Población de 65 años y más	159.337
Población menor de 16 años	116.714
Total de extranjeros	97.081

Ilustración 8 Estadísticas datos de la población, Página oficial del Ayuntamiento de Valencia, 2017

La ciudad de Valencia cuenta actualmente con un total de **791.632** habitantes según la **Ilustración 8** y es el centro de una extensa área metropolitana que sobrepasa el millón y medio. Representa el **16%** de la población de la comunidad valenciana y es por tamaño demográfico, la tercera ciudad de **España** después de **Madrid** y **Barcelona**.

A lo largo del siglo XX la ciudad ha multiplicado por tres y medio su población inicial, siendo los periodos de máximo crecimiento demográfico los años 1930-1940 y la década de los sesenta. En los primeros años del siglo XXI la ciudad está experimentando una dinámica demográfica muy positiva, impulsada por los movimientos migratorios, así como por un repunte de la natalidad.

De acuerdo a los datos del Padrón Municipal de Habitantes del municipio de Valencia, según lo graficado en la **Ilustración 9** el rango de edad con mayor población es de 40 – 49 con un 16,25% en el municipio de Valencia y en segundo lugar, el rango de edad con mayor población es de 30 – 39 con un 15,19% de la población.

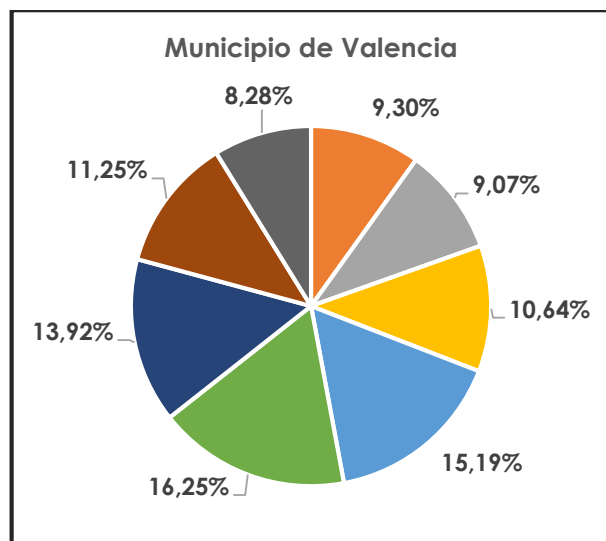


Ilustración 9 Padrón del rango de edad en el municipio de Valencia, INE, grafico elaboración propia

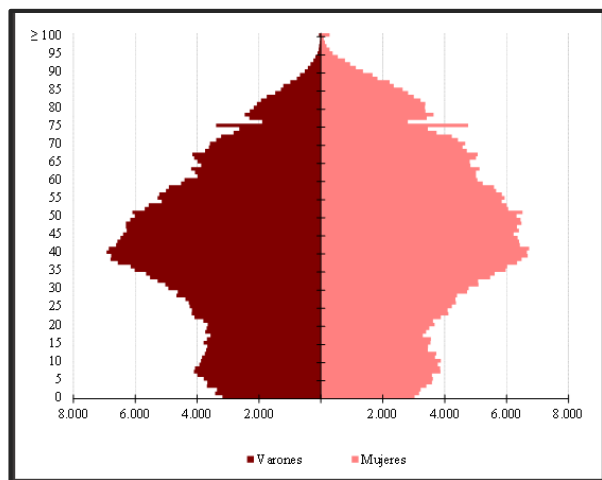
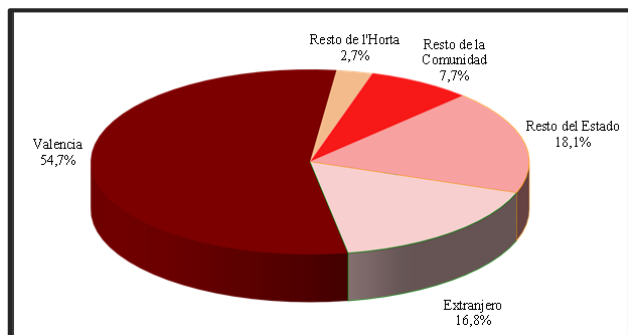


Ilustración 10 Población según edad y sexo, Banco de datos estadísticos de la ciudad de Valencia , 2016

Según la **Ilustración 10** el 49.37% de la población en Valencia son Hombres y el 50.63% son mujeres. Dentro de la población masculina comentada el 49.09% son españoles a diferencia del 51.19% que son los extranjeros.



La comunidad Valenciana tiene un 16.8% de extranjeros residentes sobre su población y se ubica en el puesto número tres detrás de Cataluña y Madrid según Ilustración 11.

Ilustración 11 Población según lugar de nacimiento, Banco de datos estadísticos de la ciudad de Valencia, 2016

Las estadísticas estudiadas con respecto a la demografía de Valencia arrojan que durante el último año Valencia ha tenido una baja con respecto a los otros años en los índices de natalidad y mortalidad por género, con un crecimiento vegetativo de -378 en general, como lo muestra la ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. y la ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.

	Total	Alta por nacimiento		Total	Baja por defunción		Total	Crecimiento Vegetativo	
		Varones	Mujeres		Varones	Mujeres		Varones	Mujeres
2013	6.460	3.301	3.159	6.598	3.190	3.408	-138	111	-249
2014	6.427	3.335	3.092	6.857	3.287	3.570	-430	48	-478
2015	6.291	3.206	3.085	7.042	3.454	3.588	-751	-248	-503
2016	4.759	2.445	2.314	5.137	2.498	2.639	-378	-53	-325

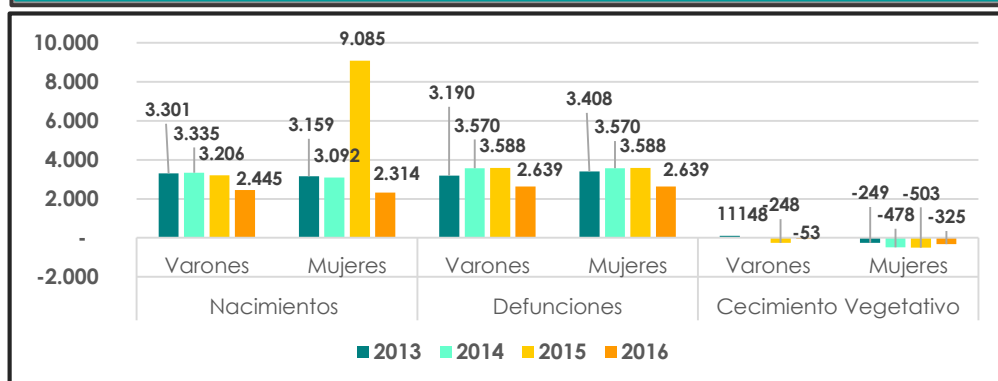


Ilustración 12 Nacimiento y Defunción por sexo, Banco de datos estadísticos de la ciudad de Valencia, Grafica elaboración propia.



3.1.1.2 Movimientos migratorios

Según el banco de datos estadísticos de Valencia, durante el 2016 este municipio ha tenido un incremento en inmigrantes, una baja de emigrantes con un total de saldo migratorio de 2.894 en el tercer trimestre del año 2016 en comparación al cierre del año 2015, lo cual se puede ver en la **Ilustración 13**

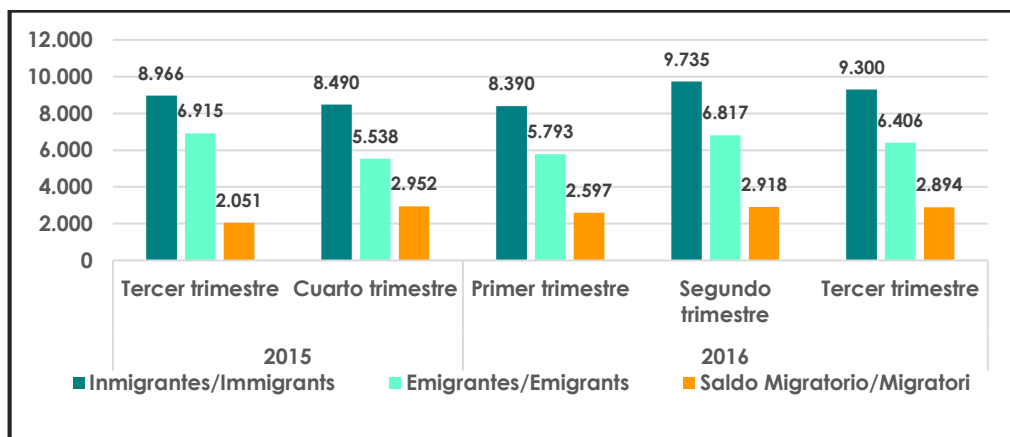


Ilustración 13 Inmigrantes, emigrantes y Saldo migratorio por trimestre, Banco de datos estadísticos de Valencia, Elaboración Propia.

3.1.1.3 Composición hoja familiar.

Según el INE con respecto al censo de población y vivienda más actualizado hasta el 2017. En Valencia el número de hojas familiar no supera la media de 2.5 personas por hogar como lo muestra la **Ilustración 14**, esto quiere decir que la composición de las familias es muy pequeño ya que prevalecen familias monoparentales, familias en donde solo la conforma la mamá, el papá y un solo hijo, o en efecto viven personas solas siendo consecuente al número de personas solteras que se ven reflejadas en la **Ilustración 15**.

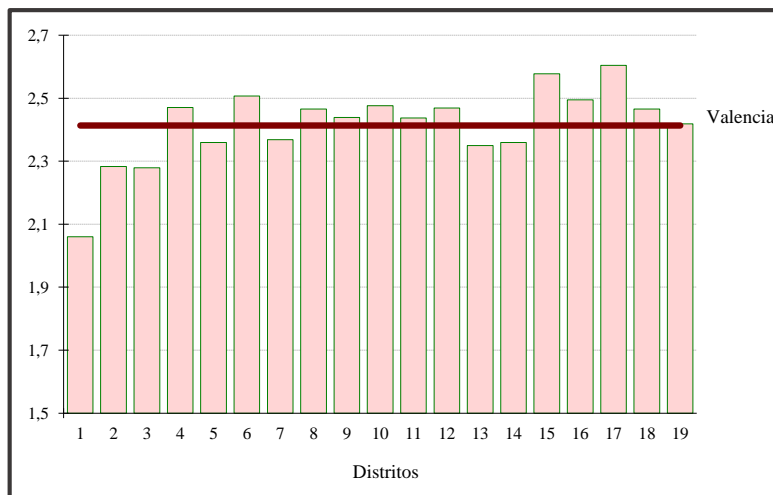


Ilustración 14 Número medio de personas por hoja familiar, INE

3.1.1.4 Estado civil de las personas.

En relación al estado civil de la población, el censo de población y vivienda, indica que el 43.62% de la población está soltera, el 43.24% se encuentra casado y un 7.30% es viudo tal como lo muestra la **Ilustración 15**

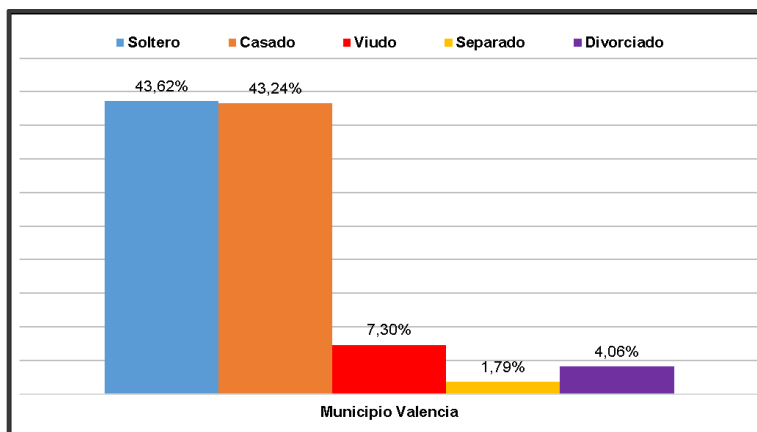


Ilustración 15 estado civil de la población del municipio de Valencia, Censo de Población y Vivienda



Siguiendo con el estudio de estadísticas. En Valencia el número de divorcios descendió un 7.8% en el año 2016 en comparación al año 2015, pero a nivel nacional las disoluciones matrimoniales se redujeron un 13.2% con respecto al año anterior.

La crisis económica del país ha provocado que el número de divorcios disminuya, lo cual ha llevado a las familias a considerar afrontar la crisis en compañía y reducir gastos como el sostenimiento de dos viviendas. Dicho comportamiento de las familias españolas se ve reflejado en los datos del Consejo General del Poder Judicial (CGPJ), en el que se especifica que la comunidad Valenciana es la que encabeza las disoluciones matrimoniales a nivel nacional y dichas disoluciones en su gran mayoría han sido registradas como de mutuo acuerdo.

3.2 Análisis Económico.

Desde mediados de los noventa hasta la actualidad Valencia ha tenido un gran crecimiento económico siendo así una de las regiones a nivel de Europa con gran capacidad de generar empleo y muy atractiva para la población extranjera.

En Valencia la configuración de los grupos sociales, no es de una sociedad de iguales. Las diferencias principales corresponden a las clases sociales que disponen de recursos muy desiguales entre ellas.

- Clase alta (clase corporativa)
- Clase media: empresarios asalariados, empresarios autónomos, profesionales – técnicos, estudiantes.
- Clase trabajadora: trabajadores jóvenes y adultos, inmigrantes recientes.

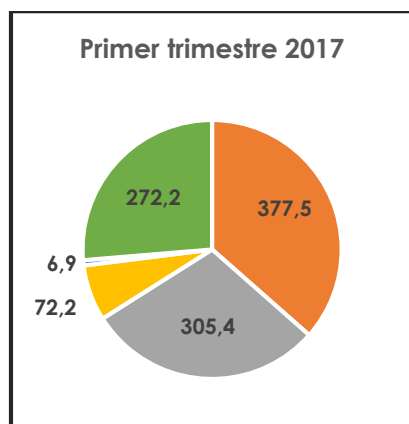
A pesar de su gran envergadura económica y su configuración social, durante la crisis económica que ha vivido España. Valencia ha sufrido estancamiento y retroceso en su crecimiento económico viéndose afectada notoriamente en el sector de la construcción en donde más fuentes de empleo se ven representadas. Teniendo en cuenta lo anterior y analizando la **Ilustración 16**, se refleja un paralización en la población activa con respecto al comportamiento de la misma durante el año 2016, entendiéndose con esto



que a pesar de que la crisis económica comienza a disminuir aún se encuentra muy afectada la población con respecto al flujo de trabajo y actividad económica y /o laborar.

Es importante destacar que la comunidad Valenciana está queriendo salir de la parálisis económica comentada anteriormente, y con el propósito de avalar esta estadística las tablas ilustradas dan un claro panorama del comportamiento de la población activa, ocupada, parada, inactiva y en busca de su primer empleo. Por consiguiente, también se ilustra la aparición de nuevos empleos para la población que apenas comienza a pertenecer al sector laboral catalogados como la población que busca su primer empleo y esta corresponde a los más jóvenes dentro de la escala generacional.

	2016				Primer trimestre 2017
	1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre	1er. Trimestre
Población Activa (en miles)	375,5	374,9	374,2	377,6	377,5
Población Ocupada (en miles)	305,3	303,8	300,1	305,3	305,4
Población Parada (en miles)	70,2	71,1	74,2	72,3	72,2
Población parada que busca su primer empleo (en miles)	6,8	6,8	7,3	6,8	6,9
Poblacion Inactiva (en miles)	264,1	268,6	272,1	267,2	272,2



- Población activa.
- Población ocupada.
- Población parada.
- Población que busca su primer empleo
- Población inactiva

Ilustración 16 Relación actividad económica, Instituto Valenciano de estadística (IVE), Grafica Elaboración propia.



3.2.1 Población económicamente activa.

De acuerdo a los datos del Censo de la población de Valencia según su última actualización, el desarrollo de los empleos más comunes es encabezados por los hombres. En esta actualización se informa que durante el primer trimestre del año 2017 el 47.6 % corresponde a mujeres con algún empleo y/o actividad económica y el 19.7% mujeres en paro, mientras que el 52.4% son hombres activos o trabajadores y el 18.7% hombres en paro. Afirmando así que en comparación con las estadísticas de los años anteriores Valencia comienza a sentir una tendencia de disminución de desempleo leve tal como lo muestra la **Ilustración 17**

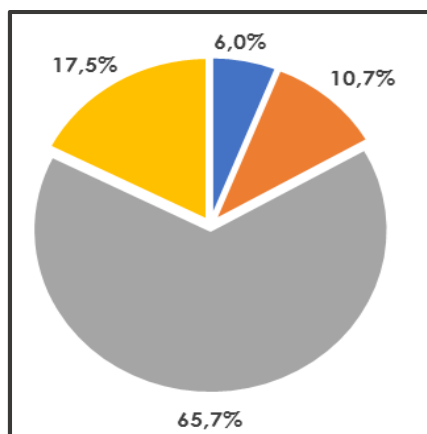
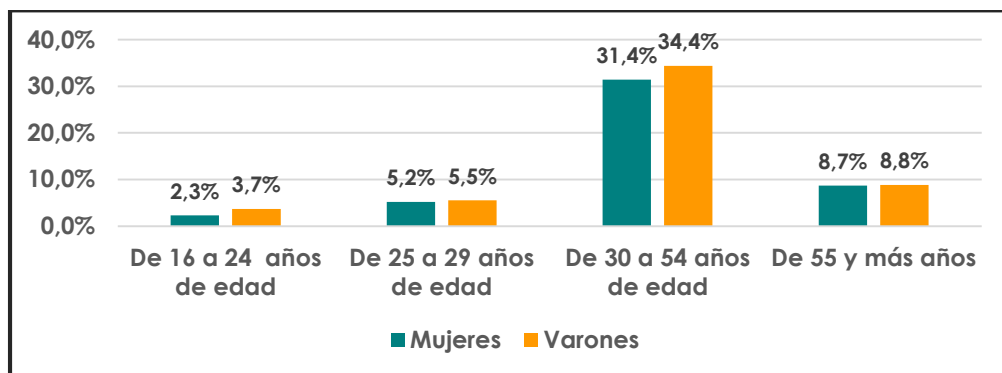


Ilustración 17 Población activa según edad y sexo, IVE, Elaboración propia.

Adicionalmente la evolución de la tasa de empleo en Valencia, se ve reflejada en el género masculino debido que de acuerdo a la **Ilustración 18**,



el movimiento positivo de la tasa se han venido sintiendo desde el tercer trimestre del año 2016 y convirtiéndose en estable en el primer trimestre del año 2017 tal como lo grafica la **Ilustración 18**.

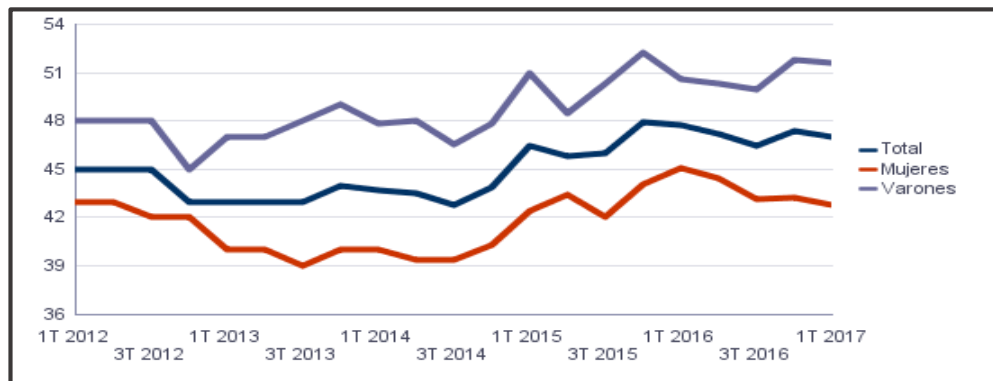


Ilustración 18 Evolución de la tasa de empleo de Valencia, IVE.

3.2.2 Población activa según sector económico

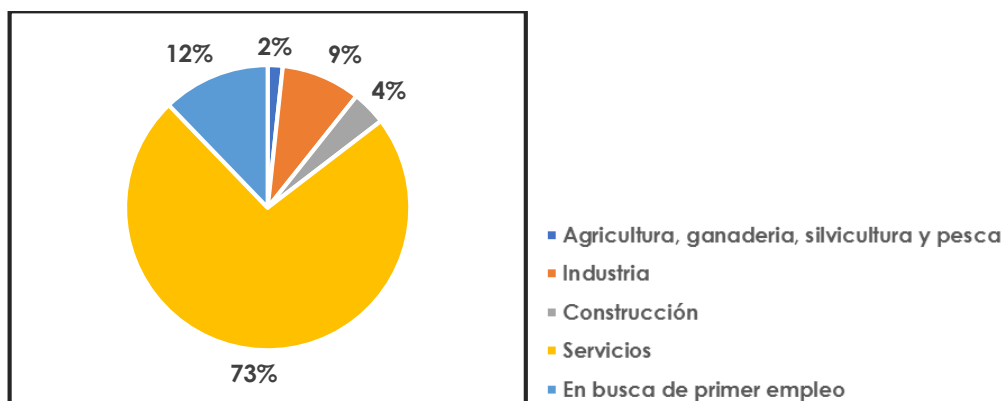


Ilustración 19 Población activa según sector económico, IVE, Elaboración propia.

El 73.2% de la población activa en Valencia se encuentra empleada en el sector servicios tal como muestra la **Ilustración 19**. Según el ayuntamiento de Valencia con respecto a la actividad económica de la Comunidad Valenciana durante muchos años el 14% de la población está formada por pequeñas y medianas empresas entre las que destacan los sectores de papel



y artes gráficas, de madera y mueble, de productos metálicos y de calzado y confección.

Su dinamismo como centro económico y como lugar de referencia para múltiples actividades económicas se refleja en la pujanza de instituciones claves para el desarrollo económico como feria valencia, el puerto autónomo, la bolsa, el palacio de congresos o sus universidades.

Los grandes sectores económicos en Valencia son subdivididos como:

- Sector industrial:
 - Energía y agua.
 - Extracción y transformación de minerales.
 - Transformación de metales.
 - Industrias manufactureras.
- Sector comercial:
 - Comercio, restaurantes, hostelería y reparaciones.
 - Transportes y comunicaciones.
 - Instituciones financieras y seguros.
- Profesional:
 - Personal técnico agricultura.
 - Personal técnico industrial y construcción.
 - Comercio, hostelería y transporte.
 - Profesionales finanzas, derecho y seguros.
 - Otros profesionales.

Finalmente, como resultado del estudio económico, la ciudad ha tenido durante los últimos años una dinámica positiva que se ve reflejada en las cifras de desempleo registrado, licencias de construcción aprobadas y en curso, entre otros indicadores anteriormente ilustrados.

Su dinámica como centro económico y como lugar de referencia para múltiples actividades económicas se reflejan en la fuerza de instituciones claves para el desarrollo económico como el puerto autónomo, la bolsa, universidades, feria de Valencia, las cuales amplían sus movimientos económicos.

4 Estudio Micro de la ciudad.

El estudio micro del sector tiene el propósito de analizar la composición geográfica, demográfica, social - cultural, económica de cada uno de los sectores a intervenir con el plan de empresa a proponer.

Para esto se determinó estudiar los sectores de Algirós con una demanda de alquiler para estadias largas, ya que su mayor mercado lo dominan estudiantes universitarios de paso. Seguidamente se analizará el sector de Ciutat Vella en donde se pretende abarcar el mercado de alquiler por temporadas de corto plazo denominado turismo.

4.1 Sector Algirós.



Ilustración 20 Área de estudio sector Algirós, Situación Distrito Algirós.

La ciudad de Valencia se encuentra dividida en 19 distritos, que a su vez están comprendidos por un total de 87 barrios. La historia de cada uno de estos distritos se ha ido conformando a lo largo del tiempo, disponiendo finalmente de la actual distribución.

Algirós es el nombre que recibe el distrito número 13 de la ciudad de Valencia España. Limita con Alboraya al norte, al este con los Poblados Marítimos, al sur con Camins al Grau y al oeste con Benimaclet y el Plan del Real.



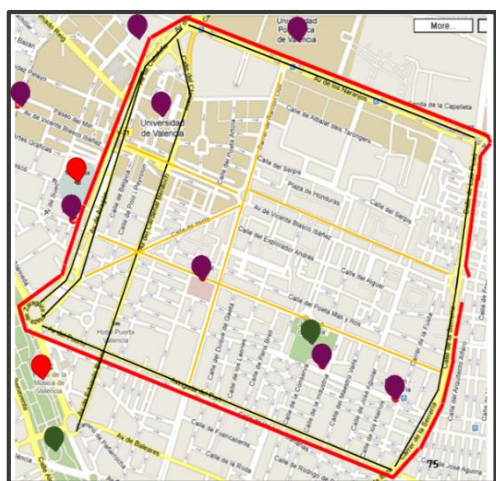
Este distrito está compuesto por los siguientes barrios:

1. L'illa Perdua.
2. Ciutat Jardí.
3. Amistat
4. La Baga Baixa
5. La Carrasca

Cabe decir que Algirós no surgió de un antiguo núcleo de población como otros barrios de Valencia, sino de la expansión de la ciudad hacia el este sobre la huerta.

También existió con un trazado próximo a la acequia de Algirós, un camino de origen medieval que adoptó el mismo nombre (camino de Algirós).

Esta antigua vía arrancaba desde el cauce del río Turia a la altura del actual puente de la exposición, donde recorría la huerta con numerosas curvas hasta adentrarse en el Cabanyal, en un punto cercano a la antigua estación de tren de este barrio.



Convenciones.

- Vías principales:
 Av. Blasco Ibáñez
 Av. Aragón
 Av. Tarongers.
 Tran Vía
- Vías secundarias: Av. Primat Baig.
- Hitos importantes o destinos en el sector.
- Salud, servicios, Generalitat, colegios, universidades
- Zonas verdes, plazuelas, recreación.

Ilustración 21 Contexto geográfico y territorial, Google maps, elaboración propia

Algirós es, sin duda, una de las zonas más jóvenes y activas de la ciudad, ahí se encuentra la Universidad Politécnica de Valencia, y el campus de Tarongers de la Universidad de Valencia. Además, la zona de Algirós es conocida por la gran cantidad de bares y pubs que se encuentran y que



animan las noches de este distrito. entre las principales zonas de ocio se encuentra:

- Zona cedro
- Zona honduras – Xúquer

4.1.1 Análisis socio-económico.

4.1.1.1 Demografía

Según el padrón del banco de datos del ayuntamiento de Valencia con respecto a la población, El distrito 13 según su ultimo conteo del año 2016, cuenta con 37.191 personas a diferencia del año 2015 en donde pertenecían a este distrito 37.210, notando aquí una baja de 19 habitantes tal como lo muestra la **Ilustración 22**.

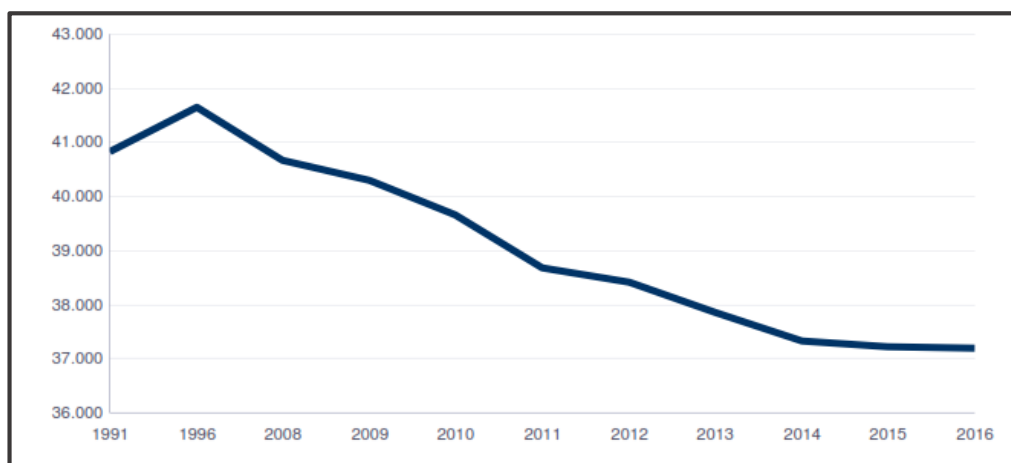


Ilustración 22 Evolución de la población, padrón municipal de habitantes.

De acuerdo a los datos del Padrón Municipal de habitantes del 2016 de las estadísticas del ayuntamiento de Valencia, ver **Ilustración 23**, en el distrito de Algirós el 48% de la población son hombres y el 52% son mujeres.

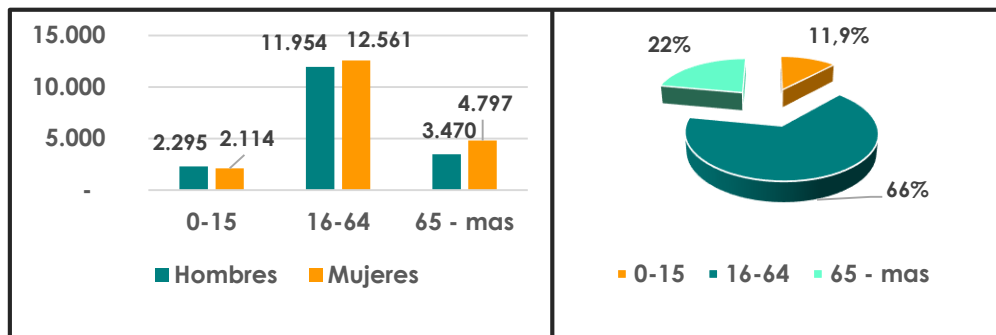


Ilustración 23 Población en el distrito de Algirós, Padrón municipal de habitantes, Ayuntamiento de Valencia, Elaboración propia

Según la **Ilustración 23**, El rango de edad con mayor población en el distrito de Algirós, es de 16 a 64 años con un 66% primando así la edad de 30 a 39 años, en segundo lugar el rango de edad con mayor población es de 65 años en adelante con un 22% y el tercer lugar el rango de edad con menor población es de 11.9% correspondiente a la edad de 0 a 15 años.

Para el distrito de Algirós el grupo de mayor incidencia según las estadísticas del ayuntamiento de Valencia es el de los solteros (16.870), seguido luego por los casados los cuales son (16.570), 2.535 viudos y por ultimo 2.190 están. Divorciados.

4.1.1.2 Análisis económico

En este apartado se examinan los aspectos económicos e la población del distrito de Algirós, de acuerdo a su actividad profesional y/o laboral.

Para el distrito 13, se determinó en el censo de la población y vivienda del 2011, que el campo de acción económicamente hablando corresponde en su mayor rango a empleados con contratos indefinidos, seguido por empleos eventuales dentro del marco laboral del sector tal como lo muestra la **Ilustración 24**.



	Empresarios	Empleados indefinidos	Empleados eventuales	Ayuda familiar	Miembros de cooperativas
Hombres	1.545	5.130	900	40	15
Mujeres	615	5.255	1.465	110	-
Total	2.160	10.385	2.365	150	15

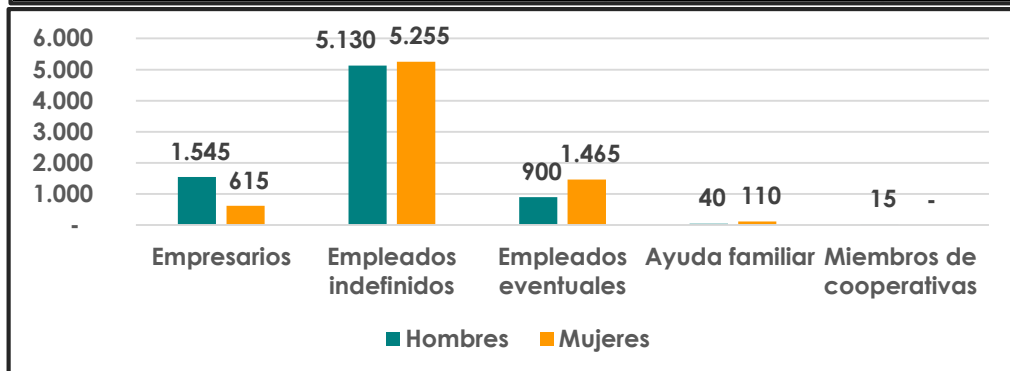


Ilustración 24 Población ocupada según sexo y situación profesional, Actividad económica del distrito 13, Ayuntamiento de Valencia

Según los grandes sectores económicos (actividad financiera, jurídica y aseguradoras, servicios y construcción), son los campos en donde más se desenvuelve la población del distrito 13. Prevalciendo con 68.98% las actividades de comercio y servicios. Ver **Ilustración 25**.

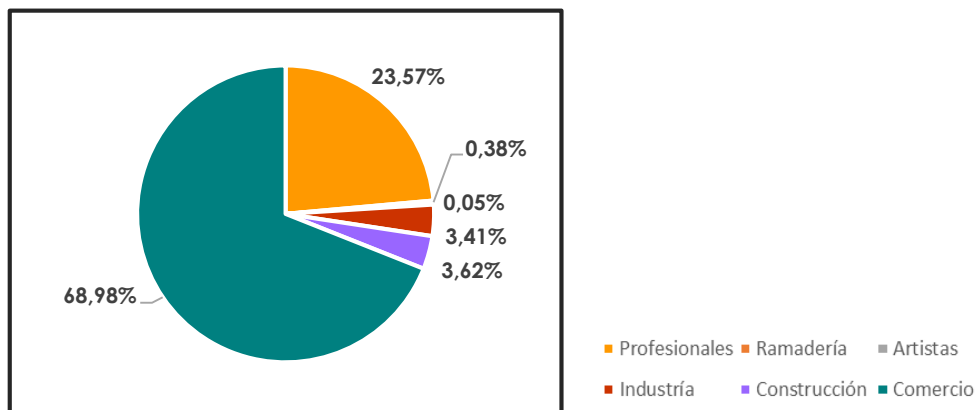


Ilustración 25 Actividad profesional según tipo, Actividad económica del distrito 13, Ayuntamiento de Valencia.



4.1.1.3 Análisis de resultados

Tras realizar el estudio micro del distrito 13, se puede definir que es un sector con una actividad laboral estable, nivel social y cultural medio- alto, su composición demográfica se basa en familias pequeñas y un gran número de población joven y soltera.

4.2 Sector Ciutat Vella

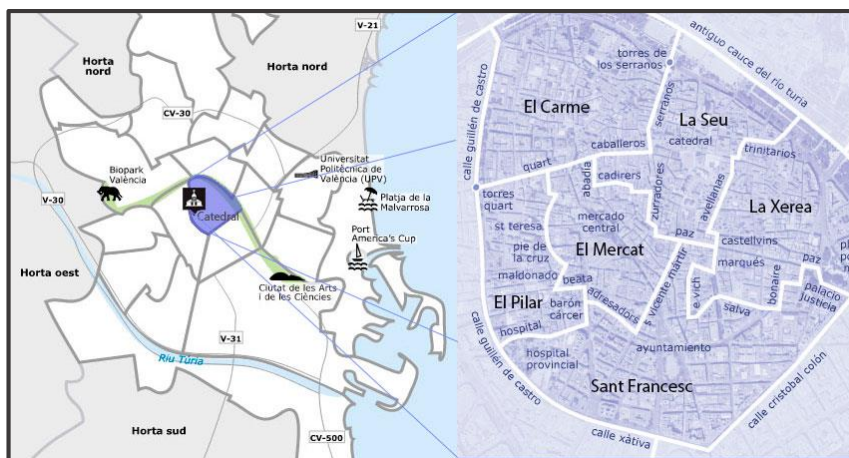


Ilustración 26 Área de estudio sector Ciutat Vella, Situación distrito Ciutat Vella.

El distrito de Ciutat Vella (Ciudad Vieja) es el nombre que recibe el distrito número 1 de la ciudad de Valencia (España). Limita al norte con La Zaidía, al este con El Pla del Real, al sudeste con Ensanche y al sudoeste con Extramurs.

El distrito está compuesto por seis barrios:

1. La Seu.
2. La Xerea.
3. El Carmen.
4. El Pilar (antiguamente Velluters)
5. El Mercat
6. Sant Francesc.



El distrito número 1 corresponde al centro histórico, cultural y político de la ciudad de Valencia. De acuerdo a su condición histórica este lugar conserva su trazado original, arquitectura tradicional y mucha historia en su interior.

Debido a su antigüedad dentro de Ciutat Vella albergan la mayor parte de los importantes edificios históricos, administrativos, financieros, comerciales, religiosos, culturales - museos y monumentos.

En los años setenta y principios de los ochenta, la Ciutat Vella era un espacio degradado con una continua pérdida de población, obsoleta de estructura comercial, falta de servicios, destrucción del patrimonio, pérdida de memoria histórica, problemas de tráfico y accesibilidad, contaminación acústica entre otros factores detectados en ese periodo. A partir de 1984 Valencia implementa el Plan RIVA, el cual consistía en una apuesta significativa por la rehabilitación privada, mediante ayudas a las comunidades de vecinos y a los propietarios de las viviendas. Con rehabilitaciones parciales e integrales, protección de las actividades humanas tradicionales en ese espacio, conservación y aumento de la población al interior de la Ciutat Vella.

A partir de lo anteriormente comentado, se ha readaptado los espacios antiguos, restaurado las ruinas romanas, se redujo el ruido en zonas de mucho movimiento comercial y social, se rehabilito todos los barrios que conforman el centro histórico y se introdujo el comercio que en algún momento se había ido del sector. Todo esto con el fin de darle una nueva cara al espacio con mayor atracción de la ciudad y con tanto peso económico y social debido al turismo e intervención política en todo Valencia.

El centro histórico ahora es una de las zonas más exclusivas de Valencia. Tiene una mezcla de historia y modernidad que lo caracteriza. Dentro de él se ubican desde los edificios más lujosos hasta las calles más bohemias, tiendas más prestigiosas hasta las tradicionales y artesanías. Por último y no menos importante cuenta con el testimonio del paso del tiempo que conforma el carácter de la ciudad.



4.2.1 Análisis socio-económico.

4.2.1.1 Demografía

Evolucion de la población Ciutat Vella						
1991	1996	2008	2010	2013	2016	
27.010	24027	25788	24.944	26.373	26.769	

sexo	Distrito Ciutat Vella (Edades)						Total
	0 - 14	15 - 29	30 - 49	50 - 69	70 - 84	84 - mas	
Hombres	1.613	1.800	4.704	3.125	1.215	278	12.735
Mujeres	1.517	1.952	4.421	3.351	1.952	841	14.034
Total	3.130	3.752	9.125	6.476	3.167	1.119	26.769
	11,7%	14%	34%	24%	12%	4%	100,0%

Ilustración 27 Evolución de la población Ciutat Vella, Padrón Municipal de Habitantes, Ayuntamiento de Valencia

De acuerdo a los datos del Padrón Municipal de Habitantes de 2016, de las estadísticas del Ayuntamiento de Valencia, el distrito 1 (Ciutat Vella) cuenta con 26.769 habitantes como lo muestra la **Ilustración 27**.

Para efectos de claridad en las estadísticas se ilustra el rango de edades de la población siendo la edad de 30 – 49 años los que predominan el sector con un 34%, seguido con un 24% la población con 50 – 69 años de edad y el 42% restante se dividen entre las edades de 0 – 30 y 70 a más. Adicionalmente según el censo realizado en el 2016 de acuerdo a los datos anteriores se especifica que en el distrito de Ciutat Vella el 48% de la población son hombres y el 52% son mujeres como lo muestra la **Ilustración 28**.

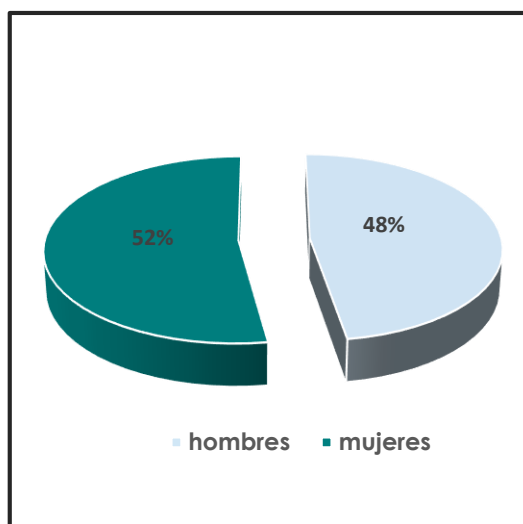


Ilustración 28 Población en el distrito de Ciutat Vella, Datos Ayuntamiento de Valencia, Gráfica elaboración propia



4.2.1.2 Análisis económico

Según el último análisis de las estadísticas de ayuntamiento de Valencia con respecto a la actividad laboral de los habitantes de la zona del distrito 1 el cual se realizó en el 2011; la población está en su mayoría activa laboralmente. Para sustentar esto se representa mediante un cuadro (**ver Ilustración 29**) de donde provienen y/o a que corresponden los ingresos de la población, teniendo en cuenta que en su mayoría se desenvuelven como empleados con contratos indefinidos dentro de las empresas emergentes de la zona.

	Empresarios	Empleados indefinidos	Empleados eventuales	Ayuda familiar	Miembros de cooperativas
Hombres	1.785	3.240	690	170	65
Mujeres	1.095	3.170	780	140	-
Total	2.880	6.410	1.470	310	65

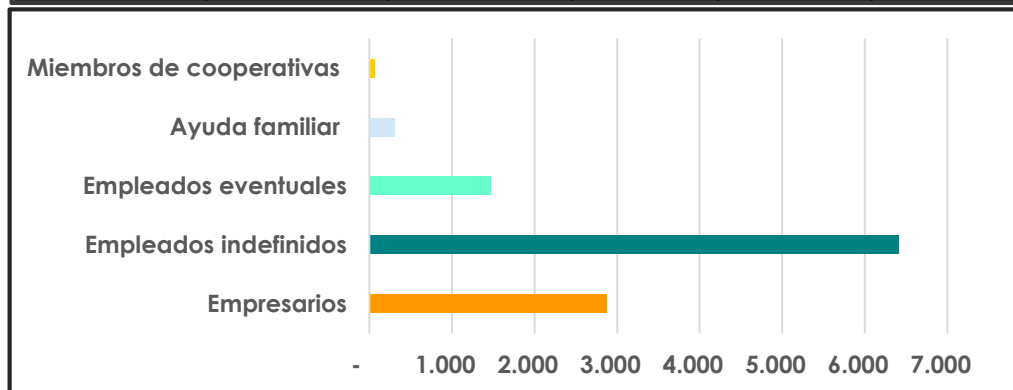


Ilustración 29 Población ocupada según sexo y situación profesional, Ayuntamiento de Valencia.

El distrito 1 de la ciudad de Valencia a pesar de que su actividad económica es liderada por el sector de comercios y servicios, durante el año 2016 y el primer trimestre del 2017 supero el número de turistas que visitan la ciudad en comparación a los años anteriores. Esto lleva a la comunidad Valenciana a experimentando un crecimiento en el sector turístico a nivel nacional



posicionándose en una de las comunidades con mayor ingreso turístico en compañía de Cataluña y Madrid.

Según los grandes sectores económicos (Industria, Comercio – Servicios y Profesional), en el diagrama circular (ver **Ilustración 30**), grafica el campo de acción laboral que tiene la población del distrito Ciutat Vella, en el que se destaca con un 72.99% el sector de comercio y servicios y en segundo lugar con un 20.57% de actividades profesionales.

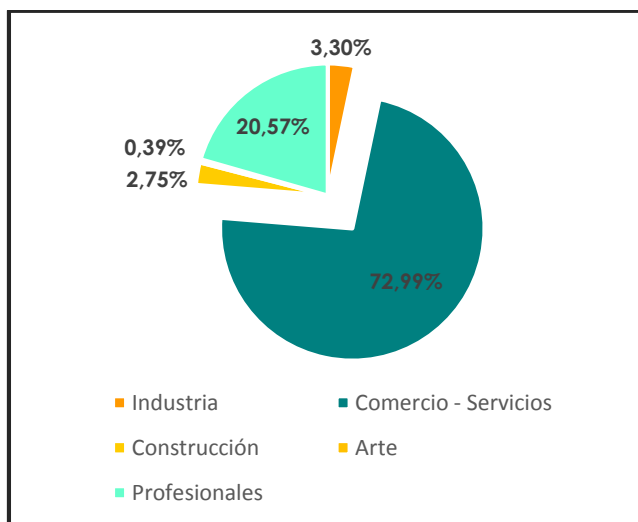


Ilustración 30 Actividad profesional según tipo (PEA), Padrón municipal de habitantes, Ayuntamiento de Valencia.

4.2.1.3 Análisis de resultados.

Con el desarrollo del estudio micro del distrito 1, se puede definir que es un sector con una actividad laboral estable dedicada a abastecer el comercio el cual es la actividad predominante del sector de acuerdo a su condición de centro histórico y lugar turístico. En cuanto al nivel social y cultural se podría decir que tiene un nivel medio- alto con una composición demográfica basada en familias muy pequeñas o en efecto en población joven aun soltera.



5 Análisis del Entorno

Dentro del estudio de mercado y análisis del sector, es necesario pensar que en el desarrollo de un plan de empresa es de suma importancia estudiar los factores externos a los que se podría ver sujeta la idea de negocio. Entendiendo con esto que son posibles cambios producidos por diversos factores del entorno, logrando así disminuir o incrementar el crecimiento y/o productividad de la empresa.

Para lo anterior mediante el método de análisis **PESTEL**, se estudia y/o investiga los posibles sucesos, cambios o tendencias que podrían ocurrir en el entorno obteniendo una visión general y determinando los macro factores que el plan de empresa debe tener que considerar a la hora de tomar decisiones. El objetivo final de este estudio es la elaboración de la lista de factores que engloban las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa que se piensa llevar a cabo; conociendo así que ofrece el mercado, analizando con mayor claridad de que se compone el entorno y que de todo lo anterior influye en presente y/o futuro el plan de empresa.

Factores Políticos: Se entiende como factores políticos los elementos asociados a la política del país y/o mundial que puedan determinar o influir en algunas actividades del plan de empresa.

- Cambios de gobierno
- Corrupción.
- Posibilidad de guerra.
- Brexit.
- Políticas fiscales del país.
- Anti europeísmo.
- TTIP (Tratado transatlántico de comercio e intervenciones)
- Tendencias electorales.

Factores Económicos: Son aquellos componentes económicos de un país asociadas en tiempo real y futuro que pueden intervenir positiva o negativamente la idea de negocio.

A continuación, se mencionarán aquellos factores económicos que pueden entrar a repercutir en una empresa turística - inmobiliaria



Entre los más importantes:

- Tipo de cambio: el cambio ya sea positivo o negativo de la moneda (dólar / euro), puede afectar el plan de empresa ya que depende de la situación económica de cada individuo el permitirse viajar ya sea por necesidad (estudio, trabajo) y/o turismo.
- PIB: El cambio del PIB puede favorecer a las personas en caso de que este baje ya que los precios del mercado. Pero por otro lado es importante que el PIB crezca ya que eso es un indicador de que hay más empleo en el país igual a mayores ingresos por familia y por tal razón se podrán permitir cambios de destino por motivos laborales, estudio, turismo entre otros.
- Intereses: El aumento o la baja de intereses influye en las personas ya que aumentaría o disminuiría el gasto de los futuros clientes. Esto también entraría a ser un factor muy importante en la estructura y/o desarrollo del plan de empresa ya que entre más bajos estén los impuestos más oportunidades de inversión en materia prima (inmuebles) se podría permitir la empresa.
- Nivel de renta: El nivel de renta de una persona es la utilidad o beneficio que esta tenga por tal razón el aumento del mismo beneficiaría al plan de empresa a proponer ya que crecería la demanda de clientes en el sector.

Otros factores económicos que pueden intervenir en el plan de empresa.

- Crisis de Europa / crisis económica.
- Impuestos.
- Políticas económicas del gobierno.
- Inflación.
- Nivel de endeudamiento.
- Subvenciones.
- Tasas.
- Crecimiento de la economía china.
- Fluctuación del precio del petróleo.
- Fluctuación del precio de la materia prima.



Factores Sociales: Comportamiento de la Cultura y tendencias sociales que rodean la idea de negocio.

Entre los más importantes:

- El paro: Los niveles de paro en el caso de estar alto desfavorece el crecimiento de la economía y ayuda a disminuir los indicadores de la demanda. Con lo anterior entre más disminuya el paro en un país mayores ingresos tiene el mismo y más posibilidades de gastar tiene la población.
- Empleo: Entre más población activa más índices de consumo y mayor es la demanda de clientes. lo cual ayudaría a la economía del plan de empresa.

Otros factores sociales que pueden intervenir en el plan de empresa.

- Indicadores de pobreza.
- Delincuencia.
- Migración.
- Cambios de tendencias.
- Tipos de familias.
- Divorcios vs matrimonios.
- Cambios en los gustos.
- Evolución de la sociedad.
- Indicadores de pobreza.
- Cambios de mentalidad.

Factores Tecnológicos: Comportamiento y/o avance de la tecnología en corto, mediano y largo plazo.

Entre los más importantes:

- Tecnologías de comunicación (redes sociales): El crecimiento del internet ayuda a nuevos métodos de comunicación con la demanda de clientes y permite el flujo constante de información de la empresa a crear con los posibles consumidores considerados dentro del plan de empresa.



- Nuevos métodos de publicidad: Este factor obligaría al plan de empresa a estar siempre a la vanguardia del cambio y estar siempre actualizado.

Otros factores tecnológicos que pueden intervenir en el plan de empresa.

- Internet.
- Tecnologías emergentes.
- Desarrollo de nuevos softwares.
- Aumentos de periodos de obsolescencia.
- Nuevos materiales

Factores Ecológicos – Medioambientales: elementos que abarcan cambios normativos, legales, medio ambiente y no menos importante la razón social.

Entre los más importantes:

- Eficiencia energética: Cambios en la regulación de consumo de energía y reciclaje de residuos.
- Clima: Dentro del plan de empresa se considera el sector turístico como un cliente potencial del alquiler y de acuerdo a la ubicación de la empresa la cual es Valencia. Es muy importante que las estaciones tengan un comportamiento normal y no afecte las temporadas altas de verano y las temporadas de otoño, invierno y primavera las cuales se mueven con los congresos e intercambios tanto profesionales como universitarios.

Otros factores ecológicos - medioambientales que pueden intervenir en el plan de empresa.

- Calentamiento global.
- Desastres naturales.
- Escases de recursos no renovables.
- Regulación del consumo de energía / agua / reciclaje.
- Preocupación ecológica.



Factores Legales: Estos factores van relacionados directamente con los trámites legales de las actividades que abarcan el plan de empresa, estos pueden afectar positiva o negativamente a la idea de negocio.

Entre los más importantes:

- Licencias: La empresa debe estar en constante actualización e información con los cambios de legales y más con las licencias ya que se implementará una actividad previa al alquiler la cual consta de la compra, remodelación y amueblamiento del inmueble lo cual requiere de licencias de uso antes de ser alquiladas y el transcurso de la actividad de alquiler.
- Contratos: Este aspecto involucra cambios y/o actualizaciones de contratos del personal de trabajo, contratos de arrendamiento con los clientes, contratos subcontratas entre otros, los cuales deben estar en constante revisión y actualización de los mismos.

Otros factores legales que pueden intervenir en el plan de empresa.

- Permisos.
- Aduanas.
- Normativa y decretos.
- Legalización.
- Tratados internacionales.
- Ley de protección al empleado.
- Legislación de seguridad y salud.
- Leyes de protección al consumidor.
- Leyes de seguridad laboral.
- Unificación de la normativa:

Con el desarrollo de este análisis, se tendría un panorama más claro del entorno en el que se podrá mover el plan de empresa.

Una vez identificados los factores del entorno que pueden influir dentro del plan de empresa. Se procede a determinar unas matrices de escenarios con



los factores de mayor importancia en caso de variación de la situación en él entorno, entendiendo que estos serían los primeros en perjudicar y/o beneficiar el plan de empresa en desarrollo.

Formulación de escenarios:

Escenario 1.

Se determina analizar dentro de los factores tecnológicos a: **Nuevos Métodos de Publicidad vs Tecnologías de Comunicación**. Estos se consideran como puntos clave dentro del plan de marketing del plan de empresa. Es importante tener claro que las redes de comunicación son el punto clave para el contacto con el cliente y dentro del plan de empresa se consideran como factor clave la asociación con plataformas de comunicación que se encarguen de conseguir el cliente y un buen plan de marketing que se centre en el estudio, seguimiento y captura del cliente. Ver **Ilustración 31**

NUEVOS METODOS DE PUBLICIDAD			
		Cambia	No Cambia
TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN	Cambia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación en Marketing 2. Búsqueda de nuevas Alianzas y/o Convenios. 3. Movimiento continuo de las Redes Sociales 4. Inversión en todo el plan de Marketing estudiado previamente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización más frecuente del Blog 2. Concentración en la pagina Web, consiguiendo mayor movimiento de la misma. 3. Potencializar la estrategia de mercado en estrechar lazos con los clientes, logrando fidelizarlos con la empresa.
	No Cambia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir e innovar en más publicidad. 2. Comenzar a cambiar las estrategias de Marketing. 3. Crear una Base de Datos mas potente y muy actualizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar con los Proveedores ya establecidos. 2. Implementar Estratégias de Mercado que generen recordación en los clientes.

Ilustración 31 Escenario 1, Formulación de escenarios dentro del análisis del entorno, Elaboración propia



Escenario 2.

Dentro de los factores económicos más importantes se estudia un escenario en donde se consideren los **Impuestos vs el Nivel de Renta** como dos factores que pueden intervenir positiva o negativamente la economía y el crecimiento de la empresa tal como se ve reflejado en el cuadro **Ilustración 32**. Es trascendental que se entienda el nivel de renta como los ingresos que tenga una persona.

IMPUESTOS			
		Sube	Baja
NIVEL DE RENTA	Sube	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si el nivel de renta sube más que lo que suban los impuestos se estudiaría dentro de la empresa en invertir más en materia prima 2. Si los impuestos suben más que el nivel de renta se vería afectado el crecimiento del patrimonio de la empresa, por lo tanto se estancaría 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de nuevas inversiones como mas inmuebles para crecer el 2. Saneamiento de deudas dentro y fuera de la empresa. 3. Más inversión en la imagen de la empresa y en sus estrategias de mercado.
	Baja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de nuevos nichos de mercado como nuevas fuentes de ingreso. 2. Búsqueda de nuevos apalancamientos y/o sociedades en la empresa. 3. Se deja de invertir en más materia prima. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega de los inmuebles adquiridos y sesión de deudas con los bancos o entidades correspondientes. 2. Cambio de Estrategia y Nicho de Mercado. 3. Re estructuración o re planteo de idea de negocio.

Ilustración 32 Escenario 2, Formulación de escenarios dentro del análisis del entorno, Elaboración propia



Escenario 3.

Este escenario estudia dos factores que intervienen en el entorno los cuales son el factor económico con el **Precio de Materias Primas** y el factor medio ambiental con la **Eficiencia energética**.

Para la formulación de este escenario se estudia la importancia o no de dos factores del entorno en los futuros clientes del plan de empresa tal como lo explica la **Ilustración 33**. Cabe explicar que se debe analizar la eficiencia energética como el consumo inteligente de los servicios públicos, implementación de materiales renovables - ecológicos y la normativa aplicada que promueve el conocimiento y el ahorro del consumo. En cuanto al precio de materias primas se considera como materia prima de la empresa a los inmuebles que se pondrán en alquiler.

EFICIENCIA ENERGÉTICA			
		Importante para el cliente	No es importante para el cliente
PRECIO DE MATERIAS PRIMAS (INMUEBLES)	Importante para el cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar con mayor calidad. 2. Implementar materiales o medidas sostenibles. 3. Ayuda al consumo inteligente de energía y mientras la normativa lo requiera es y sera de mucha ayuda para los inquilinos que esten por temporadas largas para el ahorro en su consumo . 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulación de menor calidad en los acabados y amueblamiento de las viviendas. 2. Modelos mas económicos
	No es importante para el cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estandarización y regularización en el consumo de los servicios y recolección de residuos. 2. Implementación y búsqueda de acabados, inmuebles y amueblamiento mas económicos y sencillos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Certificación leed de las viviendas logrando un ahorro en materiales y en tiempo, sin que el cliente lo sienta o perciba.

Ilustración 33 Escenario 3, Formulación de escenarios dentro del análisis del entorno, Elaboración propia



Capítulo 2

Análisis de la Demanda

1. Objetivo del Análisis de la Demanda.

1.1 Introducción

En este capítulo se analiza la demanda en el sector inmobiliario con respecto al alquiler por temporadas o estancias cortas, con fines de conocer las necesidades de los posibles clientes a los que el plan de empresa quiere tener como clientes y se establece una encuesta la cual permitirá llegar al cliente.

En la primera fase se realiza una actividad a través de un diagrama de afinidades como parte de un proceso creativo que ayuda a solucionar problemas y/o dudas, facilita la comunicación y ayuda a pensar. Este surge de arrojar muchas ideas generadas por un grupo de personas.

Posteriormente se desarrollan una serie de preguntas y respuestas para la elaboración de la encuesta comentada anteriormente para poder así ser respondida por muchas personas tanto interesados en el tema de estudio como particulares que busque o que en algún momento hayan estado en alquiler. El propósito de la encuesta es poder estudiar las estadísticas que la misma arroje y conocer a fondo las necesidades y que espera el futuro cliente del mercado y como la idea de negocio puede entrar con todo el plan de empresa a dar respuesta a lo estudiado.

2. Diagrama de Afinidad

Para efectos del primer ejercicio (diagrama de afinidades) mencionado en la introducción de este capítulo, se reunieron 11 personas, con edades entre 24 y 35 años y con estudios de grado realizados los cuales tenían una característica en común y es que buscan o han estado de alquiler en algún momento.



La pregunta a resolver: **¿Qué esperas que te soluciones la empresa de Alquiler?**



La actividad inicia con una lluvia de ideas respondiendo a la anterior pregunta por individual. El propósito de este primer punto es obtener el mayor número de ideas para poder así continuar con la actividad. **(ver Ilustración 34)**

Ilustración 34 Actividad Diagrama de Afinidades, Particulares – Personas que buscan piso de alquiler, 2017

Una vez recolectadas todas las ideas se divide el grupo de 11 personas en 2 grupos con el fin de tomar todas las ideas y lograr llevarlas al punto máximo de reducción. En esta parte de la actividad se busca reflexionar creando un debate por grupos para sintetizar la respuesta y llegar al detalle de la pregunta. **(ver Ilustración 35)**



Ilustración 35 Actividad Diagrama de Afinidades, Particulares – Personas que buscan piso de alquiler, 2017



De acuerdo al debate generado por la lluvia de ideas se pasa a identificar nombres o títulos que engloben un número de ideas que sean afines entre sí. Una vez realizado este punto se juntan los grupos para unificar las ideas y terminar de sintetizar hasta llegar al punto exacto en donde ya no se pueda reducir más y quede resuelta la pregunta con 4 ideas claves como fue el resultado de esta actividad.

En la agrupación y el debate la lluvia de ideas es encabezada por un título generalizador y este lo dirige un nombre final por grupo de ideas. Estos últimos son la respuesta a la pregunta inicial, como es el caso de la actividad y se puede ver en la **Ilustración 36**



Ilustración 36 Actividad Diagrama de Afinidades, Particulares – Personas que buscan piso de alquiler, 2017

De acuerdo al análisis de resultados de la actividad las ideas que sobresalen en el diagrama de afinidad encabezando o siendo el hilo conductor de la lluvia de ideas son 34 tal como se puede ver en la **Ilustración 37**. Estas fueron simplificadas y unificadas hasta llegar a englobarlas en 8 y entre estas se destacan 4 que contienen toda la pregunta.

Se le denomina hilo conductor a las palabras colocadas en color naranja las cuales tienen la función de hacer coherente o reducir un sin número de palabras en una sola con el fin de encabezar una o muchas ideas.



• **Hilo conductor de 34:**

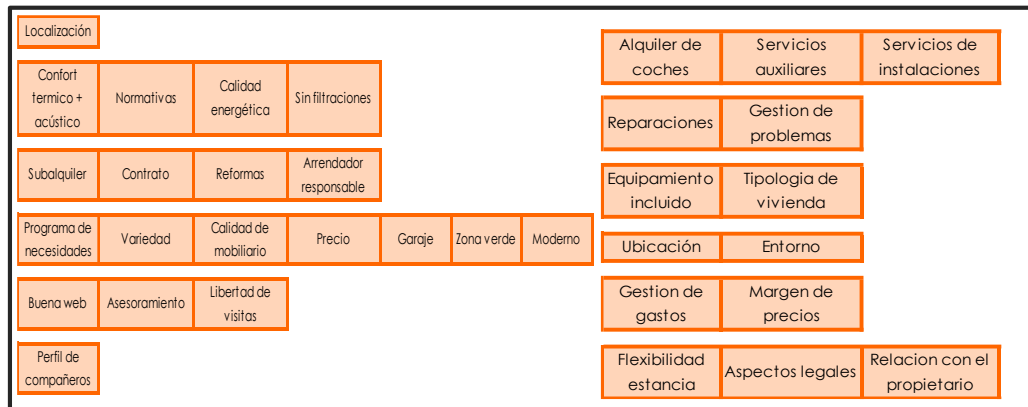


Ilustración 37 Ideas como hilo conductor de la lluvia de ideas, Actividad diagrama de afinidades, 2017

Hilo conductor de 8

1. Servicios mixtos.
2. Atención al cliente.
3. Mantenimiento.
4. Calidad.
5. Programa de necesidades.
6. Aspectos de la vivienda.
7. Contrato flexible.
8. Negociación.

• **Ideas clave y/o principales que responden la pregunta (4)**

1. Servicios mixtos: se debe entender como servicios complementarios a los del alquiler de la vivienda como actividades adicionales o alquiler y/o compra de otros productos
2. Atención al cliente
3. Calidad
4. Contrato Flexible



- **Cuantificación de la lluvia de ideas**

	Ideas clave	Hilo conductor		Lluvia de ideas
	Color Verde	Color Naranja	Color Fucsia	Color Amarillo
Grupo 1	5	23	0	73
Grupo 2	3	11	5	62
Total	8	34	5	135

Ilustración 38 Cuantificación de la lluvia de ideas, Actividad diagrama de afinidades, 2017

Dentro de la cuantificación de la lluvia de ideas según la **Ilustración 38** se pudo recolectar 135 ideas de color amarillo las cuales corresponden al primer punto del ejercicio, con estas ideas se pudo analizar toda la pregunta logrando reducirlas y englobarlas en 34 de color naranja catalogadas con hilos conductores de toda la lluvia de ideas. Las anteriores las encargadas de simplificar la respuesta a la pregunta inicial, y posteriormente antes de concluir el ejercicio se logró por medio del debate, encabezar esas 8 ideas clave en 4 las cuales son las que cierran la pregunta.

Para concluir el ejercicio se toma la decisión de agrupar 5 personas dentro de las 11 personas que realizaron la actividad inicial, para simplificar un poco más el diagrama de afinidad. En esto último se toman las 34 ideas del hilo conductor y se logran agrupar en un total de 16 tal como se ve reflejado en la **Ilustración 40**.

Dentro de las 16 ideas del hilo conductor final se englobaron 93 ideas de las 135 ideas iniciales. Para esto fue muy importante agrupar muchas de las ideas dentro de un solo hilo conductor y posteriormente escoger las más importantes entendiendo el rango que tienen según el número de ideas amarillas que contengan.



Por ejemplo: Se determinó como idea clave Gestión de Problemas por encima de Perfil de Compañeros ya que la primera engloba un total de 8 ideas mientras que la segunda solo agrupa 2 ideas. Mas sin embargo estas se tuvieron en cuenta dentro de la idea principal catalogada como servicio al cliente. Ver **Ilustración 40.**

Como producto final se obtiene el siguiente cuadro de cuantificación en el que se refleja las ultimas agrupaciones mencionadas. Ver **Ilustración 39**

	Ideas clave	Hilo conductor		Lluvia de ideas
	Color Verde	Color Naranja	Color Fucsia	Color Amarillo
Grupo de 5 personas	4	16	5	93
Total	4	16	5	93

Ilustración 39 Cuantificación final de la lluvia de ideas, Actividad diagrama de afinidades, 2017

A continuación, se registra digitalmente el diagrama de afinidades final utilizando Microsoft Excel para identificar las ideas que dan respuesta a la pregunta inicial y pueda ser estructurada dentro de las encuestas a desarrollar.



DIAGRAMA DE AFINIDADES

Buscas Piso de Alquiler !!

La pregunta:

Que esperas que te solucione la empresa de alquiler?

Participantes:

Particulares - Personas que buscan piso de alquiler

SERVICIOS MIXTOS		1.	Servicios complementarios	Alquiler de coches	Servicios de comida	Servicios de limpieza		
		ATENCIÓN AL CLIENTE Mantenimiento Reparaciones	2.	Gestion de problemas	Pronta respuesta a los problemas	Solución rapida a los problemas	Que siempre esten en contacto	Que haya una respuesta rapida
Que sean serios y cumplan lo que dicen	Que la empresa mantenga un dialogo que muestre interes				Que conozca el número o dirección de la oficina.			
3.	Reparaciones / Reformas		Realizar las reparaciones necesarias	Desperfectos, roturas en la vivienda	Que se adelanten a los problemas	Modificar particiones	Sin filtraciones	
4.	Buena web		Tramitar desde web	Rapidez de busqueda	Buena web	Posibilidad de comparar por zona	Muchas imágenes	
5.	Perfil de compañeros		Compañeros con características iguales			Perfil de posibles compañeros		
6.	Características de la vivienda		M2 de distribución	Parqueo techado	que tenga garaje	No. De cuartos de baño	No. De habitaciones	Amoblado
			Reglas de convivencia	Electrodomesticos disponibles	Que las ofertas sean acorde a lo que se pide		Información internet	Tener animales
		Accesibilidad	Camas disponibles	Vistas	Trasteos	Superficies mínimas	variedad	
		Closet amplio	Armarios empotrados	Habitaciones amplias	Area de lavado independiente		Ascensor	
7.	Equipamiento incluido	Estadía	Que satisfagan mis necesidades	Muebles				





CALIDAD	Programa de necesidades	Aspectos vivienda	Alrededores	8.	Ubicación	Versatilidad ubicación	Ubicación barrio	Zona urbanizada	Zona universitaria	Información de la zona donde se ubican los aptos	
				9.	Entorno	Alrededores	Que este en una zona segura	Alrededores interesantes	Hospital (salud)	Tranquilidad	Iglesia cerca
						Comida (Supermercado)	Transporte público cercano	Comercio	Ocio	Area verde común	
10.	Confort termico / acústico	Aislamiento termico	Aislamiento acústico	Buena climatización							
CONTRATO FLEXIBLE	Negociación	Aspectos legales	Aspectos económicos	11.	Margen de precios	Multiples precios	que el precio este acorde al apto	Dentro del rango de precios	Calidad vs precio	Tener muchas opciones de precio	
				12.	Gestión de gastos	Gastos comunes razonables	Coste luz y agua	Que el precio incluya todos los servicios	Negociar precio del alquiler		
CONTRATO FLEXIBLE	Negociación	Aspectos legales	Aspectos económicos	13.	Flexibilidad en la estancia	Subalquilar	Asesoramiento	Claridad en la descripción de la vivienda			
				14.	Aspectos legales	Temas legales	Contratos compañías de instalaciones	Forma de pago			
						Datos eficiencia energética	Cumplimiento normativa	Certificado Leed			
				15.	Relación con el propietario	Relación con el dueño del apto	Arrendador responsable	Trato amable			
16.	Contrato	Que tengan a una sola persona asignada por contrato	Contrato libre	Precio justo							
		Precios bajos	Contrato de arrendamiento favorable								

Ilustración 40 Diagrama de afinidades, Actividad con personas que buscan piso de alquiler, Elaboración propia.





3. Encuesta

De acuerdo a lo ya mencionado en este capítulo con respecto al análisis de la demanda y la actividad ejecutada con el diagrama de afinidad. Se realizó una encuesta online con 338 participaciones.

La encuesta propuesta se hizo para todo tipo de personas. La idea principal era conocer que piensa la gente con respecto al alquiler ya sea de corta o larga estancia, que tan familiarizados están con esta actividad en sus vidas y que esperan encontrar o que les ofrezca la empresa con la que alquilen en algún momento dado.

3.1 Preguntas de la encuesta

Las preguntas realizadas en la encuesta fueron las siguientes:

1. Genero.
 - Masculino.
 - Femenino.
2. Rango de edad.
 - De 0 a 15 años.
 - De 16 a 30 años.
 - De 31 a 45 años.
 - De 46 a 65 años.
 - Más de 66 años.
3. Máximos Estudios Acabados.
 - Estudios primarios.
 - Estudios secundarios (Bachiller / Formación Profesional).
 - Formación Universitaria.
 - Estudios superiores.
 - Sin estudios.
4. Nacionalidad.
Pregunta abierta -----.
5. Ingresos (anuales).
Seleccionar la moneda que más use y el nivel de ingresos.
Euros – Dólares



- De 0 a 12.450
 - De 12.451 a 20.200
 - De 20.201 a 35.000
 - De 35.001 a 60.000
 - Más de 60.001
6. ¿Ha alquilado alguna vez?
- Si.
 - No.
7. En caso de que su respuesta a la pregunta nº 6 sea afirmativa, ¿Por qué razón ha alquilado?
- Estudio.
 - Trabajo.
 - Turismo
 - Primera vivienda.
 - Otro.
8. En caso de que su respuesta a la pregunta nº 6 sea afirmativa, ¿Cómo valora su experiencia de 1 a 5?
- Muy mala.
 - Mala.
 - Normal.
 - Buena.
 - Muy buena.
9. En caso de que su respuesta a la pregunta nº 6 sea afirmativa, ¿Con qué frecuencia alquila?
- Nunca.
 - Casi nunca.
 - Normal.
 - Frecuente.
 - Muy frecuente.
10. En caso de que su respuesta a la pregunta nº 6 sea afirmativa, ¿Qué medio ha utilizado para encontrar los apartamentos, habitaciones o casa que haya alquilado?
- Anuncio publicitario.
 - Webs generalistas (ej. Idealista, booking, Airbnb, etc...)
 - Voz a voz (recomendaciones).
 - Periódico, revistas.
 - Otros...



11. En caso de que su respuesta a la pregunta nº 10 sea por las webs generalistas, indique qué plataforma usó para el alquiler.
Pregunta abierta. -----.
12. ¿Cuándo buscas alquilar, ¿qué esperas que te solucione la empresa de alquiler?
Calificando de 1 a 5 siendo:
1 No importa 2 poco importante 3 normal 4 importante 5 muy importante
- Servicios mixtos (se entiende como servicios complementarios a los de alquiler de la vivienda como actividades adicionales p alquiler y/o compra de otros productos).
 - Atención al cliente.
 - Calidad.
 - Contrato flexible.
13. ¿Qué relación esperas tener como cliente con la empresa que te alquila el piso y/o la habitación?
- Comunicación fluida y constante.
 - Directa con el responsable del alquiler.
 - Ninguna.
 - Otros...
14. ¿Qué canal de comunicación le gustaría tener con la empresa de alquiler?
- Internet (webs generalistas)
 - Página web de la empresa de alquiler.
 - APP (aplicación).
 - Oficina física.
 - Personal (contacto directo y personal con el encargado)
 - Teléfono / WhatsApp
 - Otros...
15. Si viajaras al extranjero por un periodo largo, ¿Cómo te gustaría hospedarte?
- Residencia.
 - Alquiler en un piso completo.
 - Alquiler de una habitación en piso compartido.
 - Otros...
16. Si viajaras al extranjero de turismo, ¿Cómo te gustaría hospedarte?
- Hotel.
 - Alquiler en un piso completo.



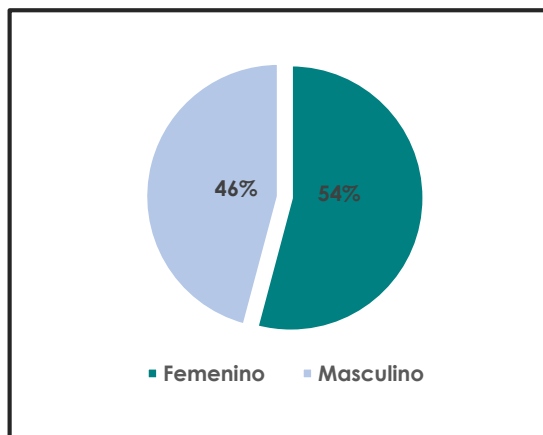
- Alquiler de una habitación en piso compartido.
- Otros...

4.6 Respuestas de la encuesta

Las respuestas obtenidas en la encuesta fueron las siguientes:

4.6.1 Datos Muestrales

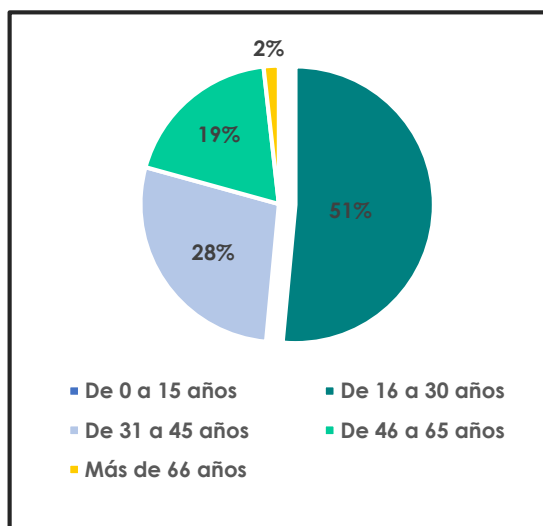
1. Genero.



Según la **Ilustración 41**, el 54% son mujeres lo cual equivale a 183 personas de 338 personas encuestadas y el 46% son hombre y estos equivalen a 155 personas de 338 personas encuestadas.

Ilustración 41, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Genero, Gráfico Elaboración propia.

2. Rango de Edad.

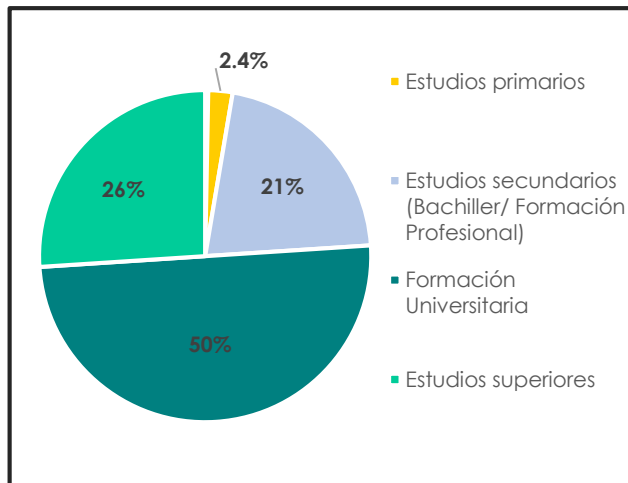


El 51% del total de los encuestados según la **Ilustración 42** tienen entre 16 a 30 años. El 28% tienen entre 31 a 45 años. El 19% tienen entre 46 a 65 años y el 2% tienen más de 66 años.

Ilustración 42, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Rango de Edad, Gráfico Elaboración propia.



3. Máximos Estudios acabados.



El 50% de los encuestados han tenido formación Universitaria, el 26% han hecho estudios superiores, el 21% han realizado solo estudios secundarios como (Bachiller / formación profesional), el 2.4% solo han realizado estudios primarios y el otro 0.2% restante no han realizado ningún tipo de estudio.

Ilustración 43, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Máximos Estudios Acabados, Gráfico Elaboración propia.

4. Nacionalidad

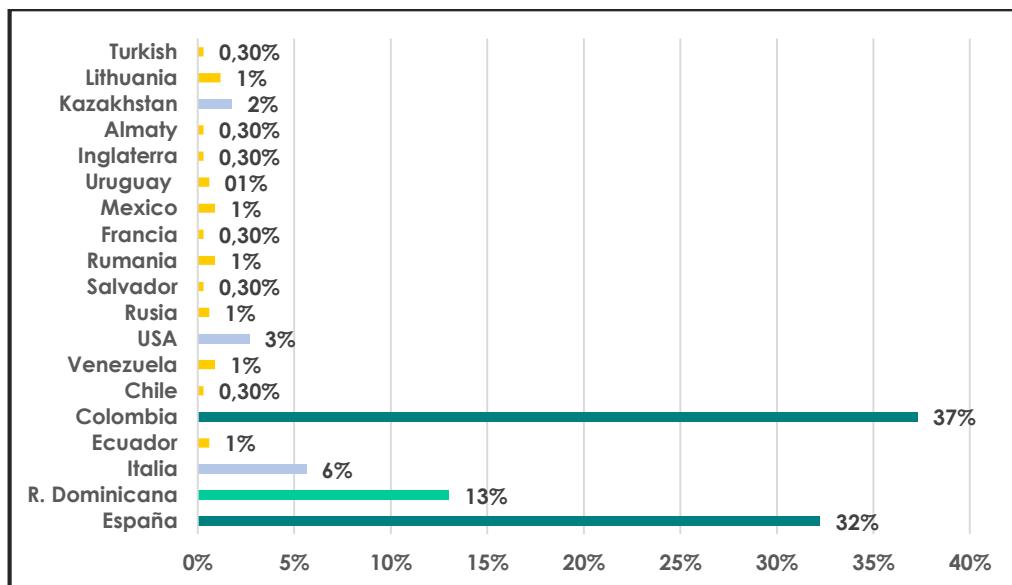


Ilustración 44, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Nacionalidad, Gráfico Elaboración propia.



El 37% de respuestas según la **Ilustración 44**, son personas con nacionalidad Colombiana. El 13% son personas con nacionalidad de Republica Dominicana. El 32% son personas con nacionalidad española. El 6% son personas con nacionalidad italiana. El 12% restante es dividido entre México, Rusia, EEUU, Ecuador, Chile, Salvador, Francia, Uruguay, Inglaterra, Turkish, Lituania, Kazakhstan, Amaty y Venezuela.)

5. Ingresos (anuales)

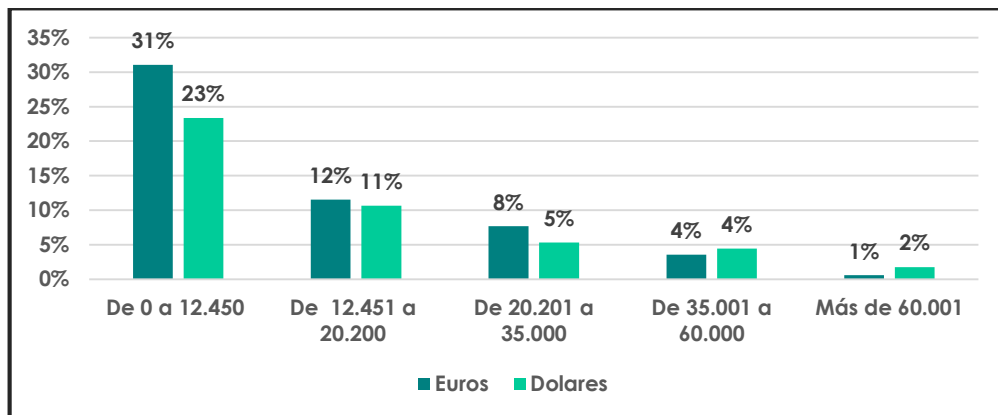


Ilustración 45, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Ingresos Anuales, Gráfico Elaboración propia.

Según la **Ilustración 45**, El 54% de los encuestados tiene un rango de ingresos generado en Euros y el 46% restante en Dólares.

De acuerdo a lo anterior el 31% de los encuestados tiene un rango de ingresos anuales que oscilan entre 0 a 12.450 euros. El 23% se encuentra dentro del mismo rango con la diferencia que sus ingresos son generados en dólares.

El 23% tiene un rango de ingresos de 12.451 a 20.200 entre euros y dólares, divididos el 12% ingresos en Euros y el 11% ingresos en Dólares.

El 13 % de los encuestados tienen un rango de ingresos de 20.201 a 35.000 entre euros y dólares divididos el 8% ingresos en Euros y el 5% ingresos en Dólares.

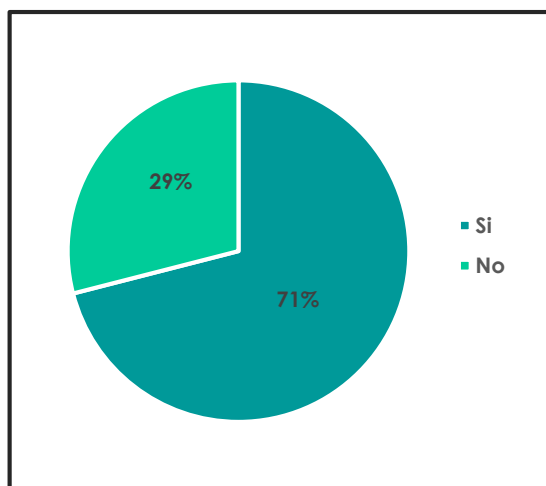
El 8 % de los encuestados tienen un rango de ingresos de 35.001 a 60.000 entre euros y dólares divididos el 4% ingresos en Euros y el 4% ingresos en Dólares.



El 3 % restante de los encuestados tienen un rango de ingresos de más de 60.001 entre euros y dólares divididos el 1% ingresos en Euros y el 2% ingresos en Dólares.

4.6.2 Datos Estadísticos

6. ¿Ha alquilado alguna vez?



Según la **Ilustración 46**, el 71% el cual equivale a 240 de las personas encuestadas si han alquilado alguna vez y el 29% que corresponde a 98 personas no han alquilado ninguna vez. Lo anterior ilustra la cultura del alquiler que se maneja a nivel nacional e internacional. Aportando a la idea de negocio la necesidad de generar inmuebles de alquiler para abastecer la demanda.

Ilustración 46, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Ha alquilado alguna vez?, Gráfico Elaboración propia.

Las preguntas número 7, 8, 9 y 10 tienen en su planteamiento una condición. Esta condición consiste en que solo puede ser respondidas por aquellas personas que respondieron **SI** en la pregunta número 6.

De acuerdo a la pregunta número 6. 240 personas de 338 encuestados respondieron que, si han alquilado vivienda alguna vez, lo cual quiere decir que 240 personas han respondido las pregunta número 7, 8, 9 y 10.



7. ¿Por qué razón ha alquilado?

Analizando el resultado según como se ve en la **Ilustración 47**, el 28% de las personas encuestadas han alquilado vivienda por ser su primera vivienda, el 31% por motivos de estudio fuera de la ciudad en donde viven, el 19% por turismo y el 20% por motivos laborales. El 3% restante de los encuestados han alquilado por motivos económicos, inversión o por obras realizadas en la casa principal.

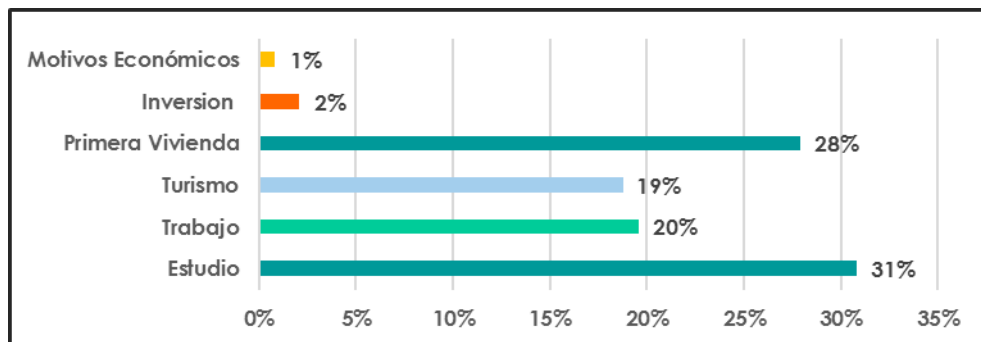


Ilustración 47, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, ¿Por qué razón ha alquilado?, Gráfico Elaboración propia.

8. Cómo valora el cliente la experiencia del alquiler.

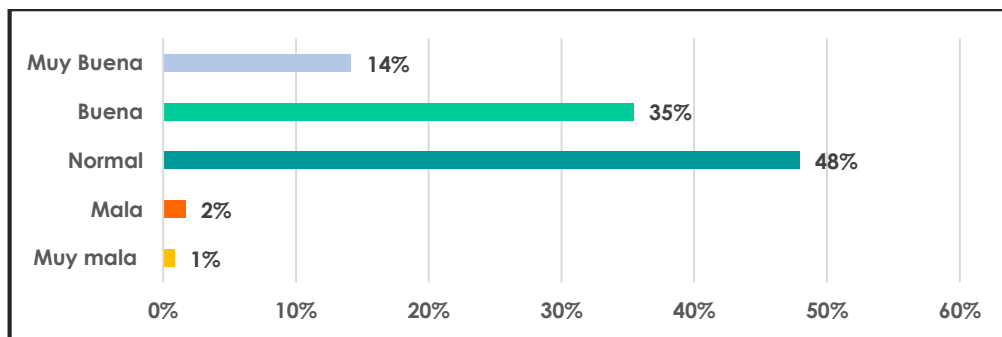


Ilustración 48, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, ¿Cómo valora su experiencia de 1 a 5?, Gráfico Elaboración propia.

Según el resultado de la encuesta como se observa en la **Ilustración 48** el 48% de las personas que han alquilado alguna vez valora su experiencia como Normal, el 35% como una experiencia Buena, el 14% la valora como Muy Buena y el 3% restante entre Mala y Muy Mala.



9. ¿Con qué frecuencia alquila?

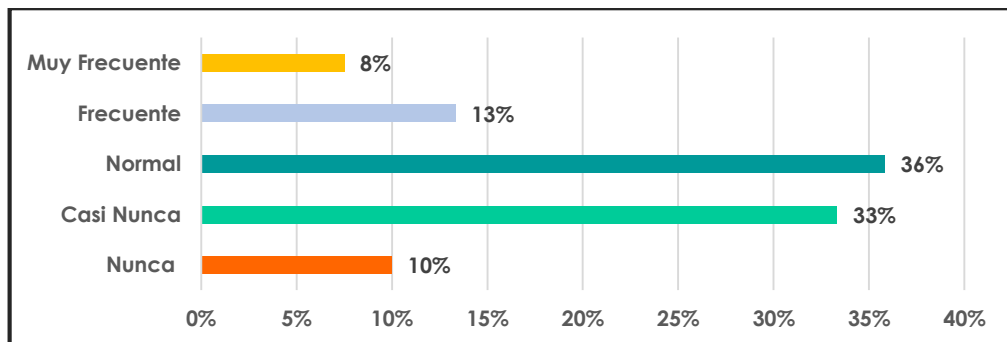


Ilustración 49, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, ¿Con qué frecuencia alquila?, Gráfico Elaboración propia.

El 36% de los encuestados respondieron que normalmente alquilan vivienda. El 33% casi nunca alquilan vivienda, el 10% dicen que nunca han alquilado vivienda vs otro 13% y 8% que dicen que frecuente y muy frecuentemente alquilan vivienda.

10. ¿Qué medio ha utilizado para encontrar los apartamentos, habitaciones o casa que haya alquilado?

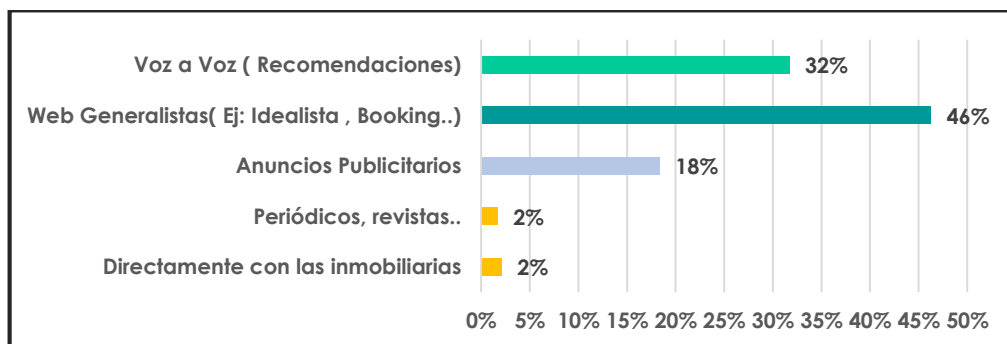


Ilustración 50, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Medios de uso para alquilar, Gráfico Elaboración propia.

Según la **Ilustración 50**, el 46% de los encuestados encuentran sus inmuebles de alquiler por medio de plataformas generalistas especialistas en el sector. Por otro lado, otros de los medios que más utilizan las personas para alquilar es el voz a voz (recomendaciones) con 32% de respuestas, seguidamente los



anuncios publicitarios con un 18%. El 4 % restante confían su alquiler a las inmobiliarias, letreros y/o anuncios, periódicos o revistas.

A partir de la pregunta número 11 de la encuesta, se entra a analizar el pensamiento de las personas con respecto al alquiler de vivienda ya sea para corta o larga estancia.

11. Plataformas de alquiler de inmuebles

En la encuesta realizada, esta pregunta solo podía ser respondida por las personas que dijeran en la pregunta número 10 que alquilan por medio de web generalistas. De 338 encuestados 111 personas respondieron que alquilan inmuebles por medio de web generalistas lo cual las mismas 111 personas responden que tipo de plataformas utilizan tal como se ve reflejado en la **Ilustración 51**.

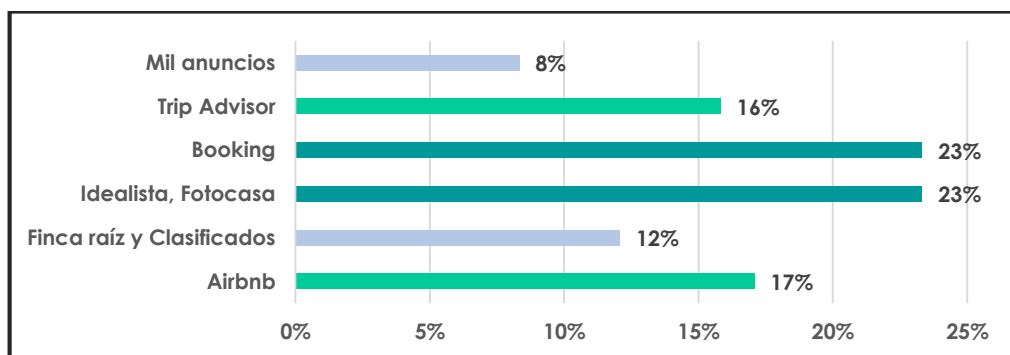


Ilustración 51, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Plataformas de alquiler, Gráfico Elaboración propia.

De acuerdo a lo anterior el 23% de los encuestados responden que utilizan como plataforma de alquiler Idealista, fotocasa. Otro 23% respondieron que utilizan como web generalista Booking. El 17% prefieren utilizar Airbnb. El 16% han alquilado por medio de Trip Advisor. El 12% de los encuestados que respondieron esta pregunta utilizan Finca raíz y los clasificados para alquiler de estancias largas. El 8% restante utilizan Mil anuncios.

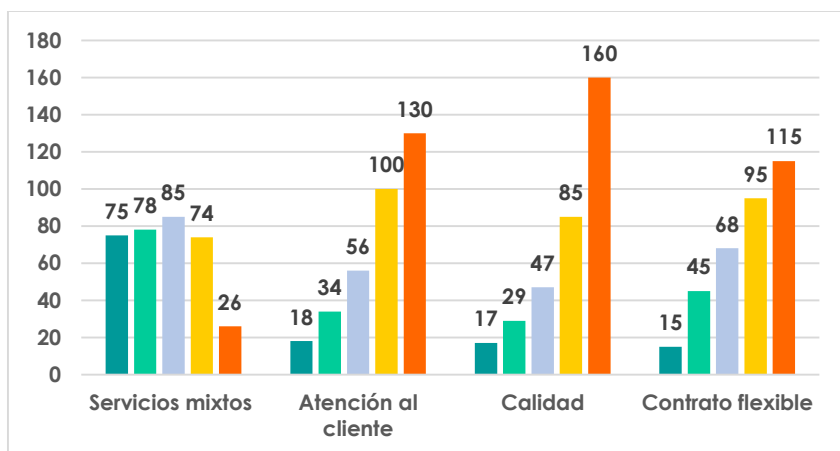


12. Que espera el cliente que le solucione la empresa de alquiler.

En este punto de la encuesta se implementaron las 4 ideas clave que arrojo la actividad del diagrama de afinidades. Esto con el fin de conocer que quiere la gente que le solucione la empresa de alquiler cuando decidan alquilar.

Para valorar las ideas clave y entender lo que piensan los posibles clientes se determinó calificar su opinión, entendiendo la escala de la siguiente manera:

- No importa
- Poco importante
- Normal
- Importante
- Muy importante



	Servicios Mixtos	Atención al cliente	Calidad	Contrato Flexible
No Importa	75	18	17	15
Poco Importante	78	34	29	45
Normal	85	56	47	68
Importante	74	100	85	95
Muy Importante	26	130	160	115

Ilustración 52, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Que espera el cliente que le solucione la empresa de alquiler, Gráfico Elaboración propia.



Según el resultado de esta pregunta, las personas priorizan la calidad de los inmuebles con un total de 160 personas de acuerdo, seguido de la atención al cliente con un total de 130 personas de acuerdo.

Si se acomodara en orden de prioridades lo que espera el cliente que le solucione la empresa de alquiler según las respuestas obtenidas en la encuesta este sería el resultado:

- **Calidad:** Esta calificada como muy importante.
- **Atención al cliente:** también calificada como muy importante.
- **Contrato flexible.**
- **Servicios mixtos:** Para la mayoría de las personas estos servicios están entre poco importantes e importantes, pero no como una necesidad.

Servicios mixtos (se entiende como servicios complementarios a los de alquiler de la vivienda como actividades adicionales o alquiler y/o compra de otros productos)

13. Relación con la empresa de alquiler.

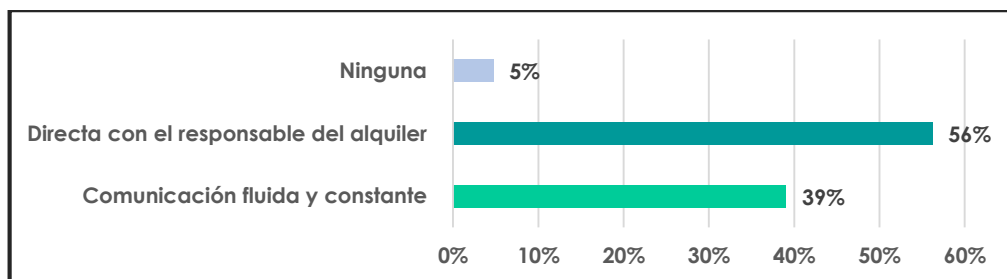


Ilustración 53, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Relación con la empresa de alquiler, Gráfico Elaboración propia.

Según la **Ilustración 53**, la relación que le gustaría tener al cliente con la empresa que le alquila en un 56% corresponde a una relación directa con el responsable del alquiler, seguido de una comunicación fluida y constante con un 39% y el 5% restante equivale a no tener ningún tipo de relación o estrictamente lo necesario.



14. Canal de comunicación con la empresa de alquiler.

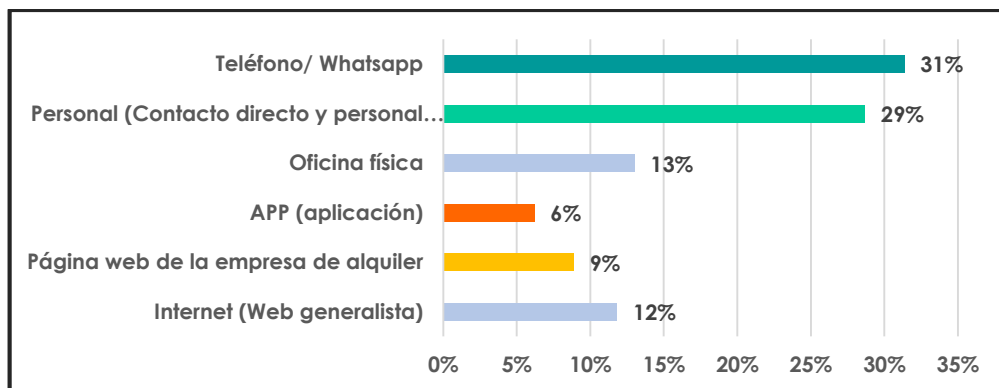


Ilustración 54, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Canal de comunicación con la empresa de alquiler, Gráfico Elaboración propia.

Según la encuesta en uno de los puntos más importantes como lo es conocer que canal de comunicación que prefiere el cliente con la empresa de alquiler, se refleja con un 31% de 338 encuestados que el cliente busca una comunicación más directa y familiar por medio del teléfono/ WhatsApp, adicionalmente se agrega que el 29% de las personas prefieren una comunicación personal y un contacto directo con la empresa. Para cerrar esta pregunta se analiza que el 40% restante se dividen el canal de comunicación entre una aplicación y web de la empresa, la oficina física, páginas web generalistas y por último el e-mail.

15. Como les gustaría hospedarse a los clientes si viajaran por un periodo largo.

El 60% de los encuestados responden que prefieren alquilar un piso completo para vivir por una temporada larga. El 15% prefieren alquilar una habitación en un piso compartido y el 22% vivir en una residencia tal como lo muestra la Ilustración 55

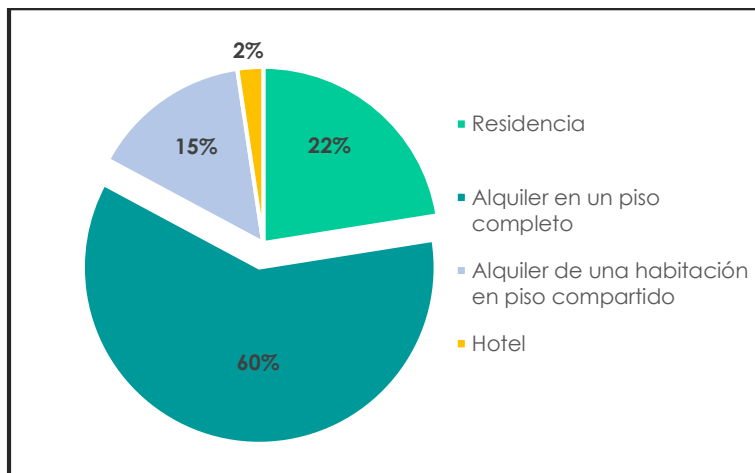


Ilustración 55, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Como prefieren vivir las personas cuando viajan por temporadas largas,, Gráfico Elaboración propia.

16. Como les gustaría hospedarse a los clientes si viajaran por un periodo corto.

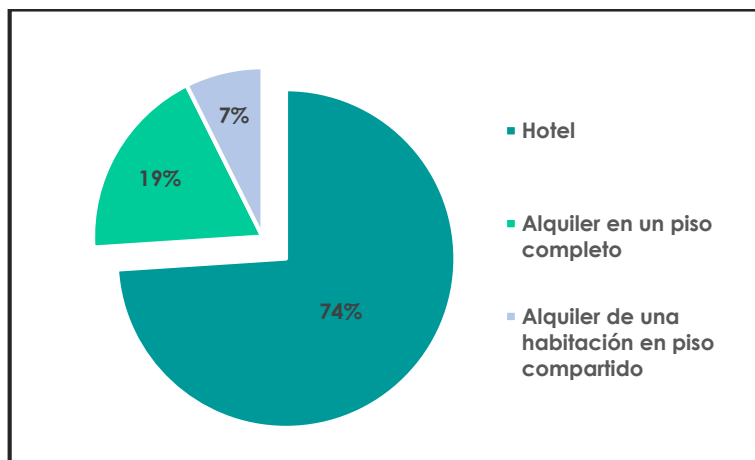


Ilustración 56, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Como prefieren vivir las personas cuando viajan por temporadas cortas,, Gráfico Elaboración propia.

El 74% de los encuestados responden que prefieren hospedarse en un Hotel cuando viajan por una temporada corta. El 19% prefieren alquilar un piso completo y el 7% alquilar una habitación en un piso compartido tal como lo muestra la **Ilustración 56**



4.7 Análisis de resultados

Luego de analizar el criterio de 354 personas divididas en 2 grupos los cuales 338 personas fueron encuestadas y 16 personas más realizaron la sesión del diagrama de afinidades se puede concluir que:

- El rango de edad en el que más se mueve el alquiler oscila entre los 16 hasta los 45 años. Pero según la encuesta el nicho de mercado al que más se le debe apostar dentro del plan de empresa es al grupo de personas que están en un rango de edad entre los 16 hasta los 30 años los cuales utilizan el alquiler como un medio o un paso mientras alcanzan otros objetivos ya sean sociales, culturales, económicos, otros.
- La mayoría de las personas han alquilado vivienda alguna vez, por tal razón conocen el sector del alquiler de inmuebles y esperan mucho de la empresa que les presta ese servicio. Por otro lado, se destaca que el alquiler por largas temporadas tiene mayor demanda en pisos completos a diferencia del alquiler de cortas temporadas que el cliente espera una asistencia más integral de servicio y atención al cliente.
- Otros de los factores interesantes a destacar como conclusión es el medio de comunicación que quiere el cliente con la empresa de alquiler ya que busca una comunicación más directa y personal. Esto proviene del hecho de que la informalidad de la tecnología haga que el cliente pierda credibilidad en las empresas y aún que prefiera un trato más directo y familiar.
- Una de las conclusiones más importantes que se debe destacar es lo que espera el cliente de la empresa de alquiler. De acuerdo a los ejercicios realizados y mencionados anteriormente para resolver esta incógnita, se puede observar que el cliente que busca alquilar un inmueble tiene la necesidad de ser bien atendido comenzando con cumplir por parte de la empresa unas variables de Calidad, Atención al cliente, posibilidad a tener un contrato flexible y no menos importante el destacar algunos servicios mixtos dentro del alquiler que permitan tener una atención integral y completa. Con el plan de empresa que se está desarrollando, se le apuesta a dar respuesta a las 4 ideas claves que exige el cliente.



Capítulo 3

Estudio de la Competencia

1 Objetivo del Estudio de la Competencia

1.1 Introducción

El desarrollo de este capítulo tiene como objetivo estudiar y analizar el comportamiento de la competencia. Con lo estudiado se pretende adquirir una base para diseñar las estrategias de marketing y aplicar las herramientas del plan de empresa.

El objetivo del estudio se basa en algunos puntos clave que permiten ahondar en el sector y aun en sus competidores más fuertes. Analizar la competencia es una forma de comparar debilidades y fortalezas para encontrar un espacio dentro del mercado en donde el plan de empresa a desarrollar pueda destacarse y evitar cometer errores que ya las empresas existentes han cometido.

Para lo anteriormente mencionado, en este punto se plantearán una serie de preguntas como:

- ¿Quién es la competencia?
- ¿Que ofrece la competencia?
- ¿Para quienes trabaja la competencia?
- ¿Cuáles son los precios que maneja la competencia?
- ¿Cuáles son las ventajas reales que los competidores tienen sobre el plan de empresa a crear?

Al profundizar en el conocimiento de las empresas que son consideradas como la competencia, surge la necesidad de implementar algunas herramientas del plan de empresa en donde permita esclarecer la idea de negocio.



Para lo anterior se plantearán algunas preguntas que serán resueltas en cada uno de los puntos del análisis de la situación que cumple un papel muy importante dentro del estudio de la competencia.

Estructuración de preguntas:

- ¿Cuáles son las ventajas que tiene el plan de empresa frente a la competencia?
- ¿Qué aspectos del producto o servicio de los competidores convendría implantar o ampliar dentro del plan de empresa?

Desarrollo de herramientas del plan de empresa:

- 5 Fuerzas de Porter
- Perfil estratégico.
- Reloj estratégico.
- Matriz Ansoff
- Matriz BCG
- Matriz Mckinsey

2 Análisis de la Competencia.

En este apartado del capítulo 3 del estudio de la competencia se comienza a analizar las diversas empresas que están en el sector que pueden considerarse como competencia debido a su actividad. Para esto se escogió **4 empresas** que están activas en el mercado y gozan de conocimiento y prestigio en el alquiler de inmuebles para largas y cortas temporadas.

Las empresas a profundizar tienen como característica en común aparte del alquiler de inmuebles, el tiempo en el campo el cual no es inferior a 5 años, el conocimiento vs experiencia con el servicio al cliente y la calidad de su producto.

Empresas a profundizar:

Flatsforyou, Valencialuxury, Valenciaflats, Vaymer Renting Home



FLATSFORYOU



Ilustración 57 Imágenes Flatsforyou.com

<u>Quienes son</u>	Compañía de Alquiler de apartamentos amueblados para corta estancia. Ya sea por placer, de negocios, de estudios y familias.
<u>Antigüedad (Tiempo en el sector)</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta compañía tiene un recorrido dentro del sector de 5 años de experiencia. • Su actividad de alquiler inicio con 5 apartamentos disponibles.
<u>Ubicación geográfica</u>	<p>Están ubicados en el centro de Valencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las Arcadias • El Carmen • Sorolla • Bonaire • Russafa • El Puerto (este último está en proceso de apertura)
<u>Que ofrecen</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de inmuebles • Servicios complementarios (Servicios y actividades como paseos, espectáculos, entradas y paquetes turísticos). <p>Señas de identidad: profesionalidad, cumplimiento, confiabilidad, buen trato, venta y servicio personalizado. (https://www.flatsforyou.com/sobre-nosotros/)</p>
<u>Cuál es su nicho de mercado</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Europeos (Holanda, Italia, Rusia, Inglaterra, Francia) • Familias (Papá, mamá, 3 hijos) • Empresarios (en temporadas bajas) • Para turismo personas con una media de edad entre 24y 25 años (se mueve mucho en temporada alta)
<u>Precios que manejan</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Rango de precio varía desde 50 euros la noche por persona hasta llegar a los 200 euros la noche por persona dependiendo de la temporada. • En temporada baja los precios pueden bajar entre 40% o 50%.

Tamaño de los inmuebles	<p>Apartamentos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 m2 (estudios de una sola habitación) • 150 m2 • 200 m2
Infraestructura	Cuentan con 4 oficinas físicas y 103 apartamentos distribuidos en 10 edificios diferentes.

Tabla 2 Estudio de la competencia, Basado en información de la página web Flatsforyou.com, Tabla Elaboración propia

VALENCIA LUXURY – Boutique apartments



Ilustración 58 Imágenes Valencialuxury.com

Quienes son	<p>Compañía de Alquiler de apartamentos de lujo para cortas y medianas estancias. El diseño y decoración es un punto de exclusividad de la empresa.</p>
Antigüedad (Tiempo en el sector)	Esta compañía inicia en el año 2007 y cuenta con un recorrido dentro del sector de 10 años de experiencia.
Ubicación geográfica	<p>Cuenta con una oficina física en el centro de Valencia, ubicada en la calle de la Paz. Los apartamentos que alquila están ubicados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valencia (Ciutat Vella, Ciudad de las artes y las ciencias y playa de la Malvarrosa) • Barcelona (Distrito del Ensanche y Distrito de San Martín). • Teruel.
Que ofrecen	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de apartamentos de lujo. • Mantenimiento interno para imprevistos durante la estada. • Servicios complementarios con costo adicional entre esos están: (reposición de lencería, reposición de amenities, alquileres de bicicletas y motos eléctricas, servicio de catering, niñeras, personal trainer, transfer, personal shopper y hotel de mascotas).



	Señas de identidad: Calidad, profesionalidad, Competitividad, comodidad, privacidad y confort en los apartamentos. (http://www.valencialuxury.com/es/)
<u>Cuál es su nicho de mercado</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Familias • Empresarios • Para turismo (grupos grandes de personas)
<u>Precios que manejan</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Rango de precio varía desde 20 euros la noche hasta llegar a los 200 euros la noche dependiendo de la temporada.
<u>Tamaño de los inmuebles</u>	<p>El 85% de los apartamentos son áticos con terrazas amuebladas y equipadas.</p> <p>Apartamentos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 45 m2, 50m2, 60m2, 70 m2 (apartamentos de una sola habitación) • 80 m2, 90 m2, 100 m2, 120 m2, 130 m2, 140 m2, 150 m2 (apartamentos de 2 a 3 habitaciones) • 160 m2, 180 m2, 190 m2, 200 m2, 320 m2
<u>Infraestructura</u>	Cuentan con una oficina física, 160 apartamentos en Valencia, 10 apartamentos en Barcelona, 4 apartamentos en Teruel y un hotel de lujo con apartamentos en Ibiza.

Tabla 3 Estudio de la competencia, Basado en información de la página web [Valencialuxury.com](http://www.valencialuxury.com), Tabla Elaboración propia

VALENCIAFLATS



Ilustración 59 Imágenes Valenciaflats.com

<u>Quienes son</u>	<p>Primera cadena de apartamentos vacacionales y hoteles en Valencia.</p> <p>Crecer de manera sostenible, ofreciéndole al cliente más por menos es su estrategia.</p>
<u>Antigüedad (Tiempo en el sector)</u>	Esta cadena inicia en el año 2006 y cuenta con un recorrido dentro del sector de 11 años de experiencia.
<u>Ubicación geográfica</u>	<p>Los apartamentos que alquila están ubicados en Valencia en los sectores de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro Urbano



	<ul style="list-style-type: none"> • Centro Histórico. • Ciudad de las Artes y la Ciencia. • Palacio de Congresos.
<u>Que ofrecen</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de apartamentos vacacionales o de larga estancia. • Apartamentos modernos, espaciosos, totalmente equipados, más comodidad, mayor independencia, con servicios similares a los de un hotel. • Descuentos si se reserva por la web propia de Valenciaflats. • Los apartamentos incluyen todos los gastos de servicios dentro del precio del alquiler. • No fianza en el alquiler de apartamentos de larga estancia. • Servicio de limpieza incluido. • Lencería de cama y toallas. • Atención personalizada 24 horas. • Mantenimiento. • Servicios complementarios con costo adicional como: (servicio de recogida y traslado al aeropuerto, reservas y entradas a las diferentes atracciones turísticas). <p>Señas de identidad: Amplitud, comodidad, buena calidad y precios económicos. (http://www.valenciaflats.com/sobre-nosotros-valenciaflats/)</p>
<u>Cuál es su nicho de mercado</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Familias • Parejas. • Grupos. • Negocios. • Larga estancia.
<u>Precios que manejan</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Rango de precio varía desde 65 euros la noche hasta llegar a los 105 euros la noche. • Para estancias largas en temporadas baja desde 1250 euros el mes.
<u>Tamaño de los inmuebles</u>	<p>Apartamentos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 35 m² • 40 m² • 50 m² • 75 m²
<u>Infraestructura</u>	<p>Cuenta con 400 apartamentos distribuidos en 10 edificios por la ciudad de Valencia.</p>

Tabla 4 Estudio de la competencia, Basado en información de la página web Valenciaflats.com, Tabla Elaboración propia



VAYMER RENTING HOME



Ilustración 60 Imágenes Vaymer.com

<u>Quienes son</u>	Compañía de alquiler de apartamentos de larga y corta estancia.
<u>Antigüedad (Tiempo en el sector)</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Compañía familiar que va de generación en generación. • Esta compañía inicia en el año 1983 y cuenta con un recorrido dentro del sector del alquiler con 34 años de experiencia.
<u>Ubicación geográfica</u>	<p>Los apartamentos que alquila están ubicados en Valencia en los sectores de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro. • Campanar. • Ayora.
<u>Que ofrecen</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de apartamentos vacacionales o de larga estancia. • Apartamentos remodelados, apartamentos nuevos para estrenar, amueblados. • Descuentos si se reserva por la web propia de pioxiipartments.com. • Servicio de limpieza incluido para el alquiler de corta estancias a partir de 4 días. • Reposición de Lencería de cama y toallas incluido para el alquiler de corta estancia a partir de 4 días. • Servicios complementarios con costo adicional como: (desayuno) solo para el alquiler de corta estancia. <p>Señas de identidad: Servicios de calidad. (https://vaymer.com/alquiler-vivienda.php?id=4)</p>
<u>Cuál es su nicho de mercado</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Familias • Grupos. • Negocios. • Larga y corta estancia .
	<ul style="list-style-type: none"> • Estancias largas: El rango de precio varía desde 380 euros el mes hasta llegar 680 euros el mes



Precios que manejan	<ul style="list-style-type: none"> Estancias cortas: El rango de precio varía desde 80 euros la noche hasta 150 euros la noche.
Tamaño de los inmuebles	<p>Apartamentos de larga estancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> 30 m2 47 m2 49 m2 69 m2 72 m2 77 m2 79 m2 80 m2 84 m2 <p>Apartamentos de corta estancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> 32 m2 40 m2 52 m2 53 m2 54 m2

Tabla 5 Estudio de la competencia, Basado en información de la página web Vaymer.com, Tabla Elaboración propia

2.1 Análisis de resultados

Como resultado del estudio de la competencia por empresa. Se puede concluir que las empresas que ejercen el alquiler de inmuebles para temporadas de corta y larga estancia, potencializan sus actividades claves teniendo en cuenta algunos factores importantes que los han catalogado como líderes en el mercado y/o no dejan que sigan creciendo según la demanda que existe.

Para esto se agruparon alguno de los factores que permiten estandarizar las conclusiones considerando la información obtenida de cada una de las empresas y formando un panorama más global de la competencia con datos exactos de las mismas.

Lo anterior permite identificar cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la competencia, en donde el plan de empresa en desarrollo puede entrar a ser fuerte y crear un factor diferenciador de las demás que ayude a lograr el éxito de la idea de negocio.



Factores importantes como conclusión:

- Tienen como actividad principal el alquiler de apartamentos de larga y corta estancia.
- Entre las 4 empresas estudiadas se encuentran algunos factores que hacen que se diferencien entre sí los cuales son muy notorios como: La decoración, acabados y amueblamiento.
En este punto la empresa Valencialuxury tiene ventaja sobre las demás debido a que cuentan con un departamento especializado a la decoración y diseño interior de los inmuebles.
- Consideran como seña de identidad: La calidad, comodidad y profesionalidad.
- El nicho de mercado al que le apuestan son: Familias, grupos, empresarios y estudiantes.
- La ubicación geográfica de los inmuebles (centran la mayoría de sus inmuebles en el centro histórico de Valencia).
Valencialuxury se diferencia de las demás en que a pesar de que muchos sus inmuebles están en el centro histórico de Valencia, también cuenta con otra cantidad de apartamentos en otras ciudades como: Barcelona, Ibiza y Teruel).
- Ofrecen servicios complementarios (esto hace que los clientes prefieran estar con ellos y no estar buscando que hacer en la ciudad cuando llegan sin conocer. Es decir que la empresa se encarga de solucionar sus necesidades).
Entre los servicios complementarios con recargo adicional se destacan: recogida y traslado al aeropuerto, reposición o cambio de lencería de cama y toallas para estancias cortas, facilidad de adquirir entradas a las zonas turísticas.
- Los precios que manejan estas empresas en alquileres de cortas estancia oscilan entre 20 euros hasta 200 euros la noche.
- Los precios que manejan estas empresas en alquiler de apartamentos para largas estancias comienzan en 380 euros el mes y puede llegar hasta 1250 euros el mes.
- Todos los apartamentos que alquilan no son propios de las empresas, ya que las empresas alquilan los inmuebles a terceros y tienen como negocio subalquilarlos. A diferencia de la empresa Vaymer Renting Home que todos los apartamentos son propios debido a que en un principio su actividad principal era el desarrollo de promociones destinadas al alquiler.



3 5 Fuerzas de Porter



Dentro del análisis de la competencia, se utiliza la combinación de las 5 fuerzas desarrollado por Michael Porter (ver **Ilustración 61.**). Para el plan de empresa se implementa esta herramienta analítica del entorno y elaboración de estrategias para estudiar la conveniencia y la capacidad de entrar a competir en el sector turístico inmobiliario

Ilustración 61, 5 Fuerzas de Porter

Se valoran las 5 Fuerzas, tomando un parámetro de 0 a 5, siendo 0 el menor valor y 5 el mayor valor.

- **Poder de Proveedores:**

Puntuación inicial: 3

Puntuación a 5 años: 1

Se determinan como proveedores a las empresas dueñas de las plataformas tecnológicas y de comunicación como (Airbnb, Booking, Alunia, Renta garantizada, Beroomers, otros) también entre los posibles proveedores están las agencias de turismo, Universidades, Intercambios, oficinas de Erasmus, oficinas de relaciones internacionales, entre otros, que se encargan de mover los inmuebles en alquiler para la demanda de clientes que existe.

En esta fuerza se considera que el poder de los proveedores dentro de la idea de negocio inicialmente es alto, ya que para entrar en el mercado y dar a conocer la empresa que se está formando es necesario establecer convenios y/o alianzas con estas plataformas ya que dentro del medio del alquiler y sector turístico ellos son los encargados de traer el cliente a la empresa y hacer el primer



contacto. Posteriormente dentro de un periodo a largo plazo se analizará la manera de implementar estrategias de marketing que se encarguen de sustituir a los proveedores mencionados y la empresa tenga el control sobre ellos por tal razón dentro de la gráfica se ilustra que en un periodo de 5 años se pretende tenerlos con una puntuación de 1 entendiéndose que no tendrán tanto poder sobre la empresa.

- **Amenaza de Sustitutos:**

Puntuación inicial: 1

Puntuación a 5 años: 1

La gran inversión de la materia prima (inmuebles), la gran demanda de clientes en busca de alquiler frente a la oferta inmobiliaria que preste este servicio hace que la amenaza de sustitutos sea muy baja.

Adicionalmente se pueden considerar como sustitutos al sector hotelero y las residencias los cuales que están dentro del mercado. Estos, aunque no se consideren como una amenaza directa se pueden llevar el cliente, no obstante, el servicio o producto que ofrecen no es el mismo al del alquiler de inmuebles completos por temporadas.

- **Barreras de Entrada (Amenaza de Nuevos Entrantes):**

Puntuación inicial: 2

Puntuación a 5 años: 2

Dentro del plan de empresa se considera barrera de entrada o amenaza de entrada a todos aquellos productos o actividades a los que se puede enfrentar la empresa y en cuanto más fácil entre una actividad o producto al sector turístico inmobiliario más rápido aumenta la amenaza.

Las barreras de entrada o nuevos entrantes es relativamente baja debido a que no se necesita mucho conocimiento, infraestructura y tiempo para crear una empresa en el sector turístico inmobiliario, pero si se debe considerar que entre más rentabilidad se tenga en este tipo de negocios más rápido crece la creación de empresas similares en



el sector por tanto crecería el número de competidores en el mercado.

Uno de los factores importantes que llevan a considerar baja las barreras de entrada es que en este momento la mentalidad de los españoles y europeos en general ha cambiado debido a la crisis. Por lo tanto, consideran que es mejor alquilar una segunda casa por temporadas de vacaciones que invertir en una propia ahorrándose así una deuda adicional.

- **Poder de los Compradores:**

Puntuación inicial: 2

Puntuación a 5 años: 2

En este punto dentro del plan de empresa se determina que el poder de los compradores es muy bajo. Esto se puede sustentar analizando el comportamiento de la demanda y según las estadísticas de los últimos años del INE, Ayuntamiento y otros, la demanda de turismo y personas de paso está en crecimiento debido a la economía y la mentalidad de los mismo después de la crisis económica.

Adicionalmente se debe considerar que la ubicación geográfica a donde se pretende establecer el plan de empresa es muy favorecida debido a su clima y las condiciones sociales, culturales y geográficas, aparte de ser considerada como una de las ciudades Universitarias más importantes de España.

- **Rivalidad:**

Puntuación inicial: 3

Puntuación a 5 años: 3

La rivalidad es generalmente una de las más poderosas de las cinco fuerzas en compañía de la del poder de los proveedores. En este caso se considera que esta en el punto 3 debido a que a pesar que hay mucha demanda también se está potencializando la oferta, la cual tiene como ventaja los años de experiencia y la trayectoria en el sector.



Dentro del plan de empresa se considera trabajar en la calidad, precio y servicio al cliente con el fin de diferenciar la empresa de las demás y ser líderes en el sector.

Como resultado a todo el análisis de cada una de las fuerzas porter, por medio de la (**Ilustración 62**), se grafica la ubicación de cada uno de los puntos corresponde al nivel que se encuentra cada fuerza dentro del plan de empresa.

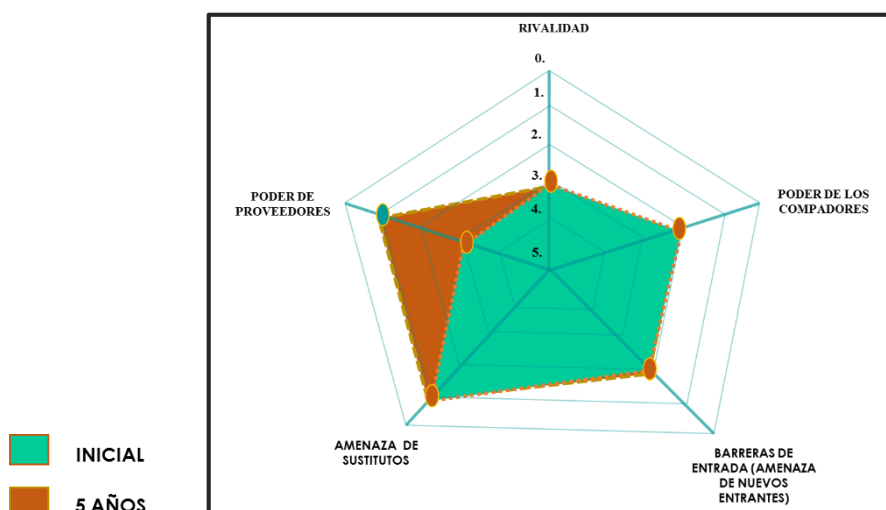


Ilustración 62 Aplicación de las 5 Fuerzas de Porter dentro del plan de empresa, Elaboración Propia

5. Perfil Estratégico.

En este punto del estudio de la competencia, se valorarán los inductores del mercado de las empresas ya mencionadas al inicio de este capítulo. Este ejercicio se desarrolla con el fin de conocer que espacio dentro del mercado puede entrar a ocupar la idea de negocio en desarrollo.

Las empresas en mención fueron escogidas para analizarlas ya que la diferencia entre ellas está en que unas de ellas prestan el servicio de alquiler



para estancias largas como (Intercambios, Universitarios, Cursos profesionales, otros) y otras prestan el mismo servicio, pero enfocado en el sector turístico y/o estancias cortas.

Las variables de valor que se analizarán entre las empresas corresponden a los parámetros que más tiene en cuenta el cliente a la hora de alquilar con alguna de ellas, inclusive serán las mismas variables que usarán cuando la idea de negocio que se está desarrollando ya esté en marcha.

Es importante tener en cuenta que estas variables fueron reconocidas en los cuadros de análisis de la competencia. Información que fue recopilada y analizada en el estudio de la misma.

Variables de valor:

- Precio.
- Calidad.
- Servicio al cliente.
- Prestigio y/o reconocimiento.
- Marketing.

Variables de valor adicionales solo de la idea de negocio:

- Diseño.
- Excelentes acabados.
- Mobiliario de calidad.

Los valores que se utilizan son según un baremo establecido por la autora de este documento, cuyo rango a utilizar se encuentra de 0 a 5, siendo 0 el menor valor y 5 el mayor.

De acuerdo a lo anterior tanto el cuadro como el diagrama del perfil estratégico se desarrolló en compañía de algunos funcionarios de la competencia en este caso (Flatsforyou). Se buscó ayuda con el fin de llegar a la profundización y exactitud de la información con respecto a la competencia, logrando así una posición estratégica más acorde al mercado y aun en el sector.

El plan de empresa identifica valores importantes que son repetitivos en las diferentes empresas de la competencia, posteriormente se aprovecha de conocer estas variables e intenta posicionarse y destacarse dentro de estos valores para alcanzar un alto grado de competitividad con las mismas independientemente de que sea una empresa nueva.

En las siguientes gráficas (**Tabla 6, Ilustración 63**) se verá ilustrada la propuesta de posicionamiento de la idea de negocio la cual hace referencia a una empresa a constituir en el sector inmobiliario para largas y cortas estancias.



<u>VARIABLES DE VALOR</u>	FLATSFORYOU	VALENCIALUXURY	VALENCIAFLATS	VAYMER RENTING HOME	IDEA DE NEGOCIO.
PRECIO	4	5	4	3	4
CALIDAD	3	4	4	3	5
SERVICIO AL CLIENTE	5	4	3	3	5
PRESTIGIO Y/O RECONOCIMIENTO	3	4	5	2	4
MARKETING	2	3	4	2	4
<u>VARIABLES DE VALOR SOLO DE LA IDEA DE NEGOCIO</u>					
DISEÑO					5
EXCELENTES ACABADOS					5
MOBILIARIO DE CALIDAD					4

Tabla 6, Tabla Perfil Estratégico, Elaboración Propia

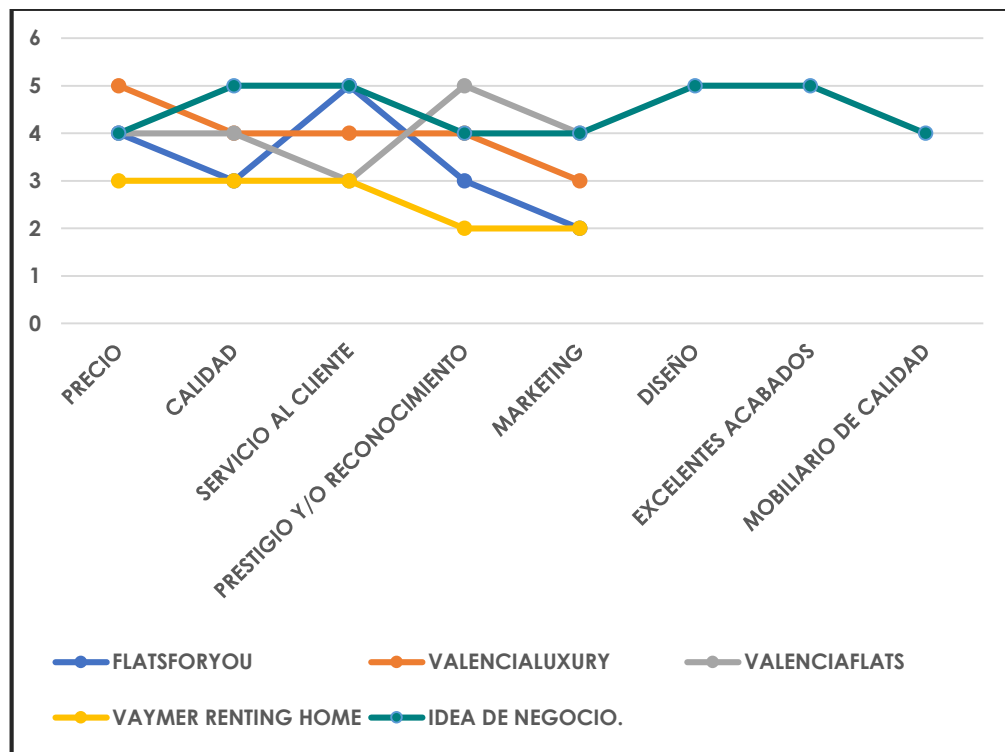


Ilustración 63, Grafico de Posicionamiento Perfil Estratégico, Elaboración propia.



6. Reloj Estratégico

El plan de empresa dirigido al sector inmobiliario para largas y cortas estancias que se está estudiando al igual que todas las empresas del sector buscan durante todo su recorrido en el mercado ofrecer productos y servicios con mayor competitividad que sus competidores. Para esto se emplea el reloj estratégico el cual permitirá encontrar una relación más concreta y eficiente entre el valor que los clientes perciben del producto y/o servicio que se les está ofreciendo, por último y no menos importante el precio que van o que pagan ya en el mercado.

Para determinar la posición del plan de empresa dentro del reloj estratégico, previamente se desarrolló un estudio detallado de que es valor para el cliente que usan los servicios de hospedaje en apartamentos, al igual que el precio que estos pagan basado en encuestas desarrolladas por los posibles clientes que tendrá la idea de negocio y estudios de la competencia realizados en el sector con información precisa propia de algunas de las empresas en su interior.

Las empresas que se están posicionando dentro del reloj estratégico son las mismas que se estudiaron anteriormente en el análisis de la competencia, incluyendo aquí la posición de la idea de negocio que se está planteando.

1. VALENCIA FLATS.
2. VALENCIA LUXURY.
3. FLATSFORYOU.
4. VAYMER RENTING HOME.
5. IDEA DE NEGOCIO en desarrollo.

Como ya se mencionó anteriormente. En el reloj estratégico se evaluará precio vs calidad, entendiendo y se tomar partido de las falencias de la competencia e intentar implementar un equilibrio entre la calidad de nuestro producto y el precio a pagar por el cliente, logrando que esa relación este totalmente equilibrada generando así satisfacción en el cliente a la hora de contar con la empresa.

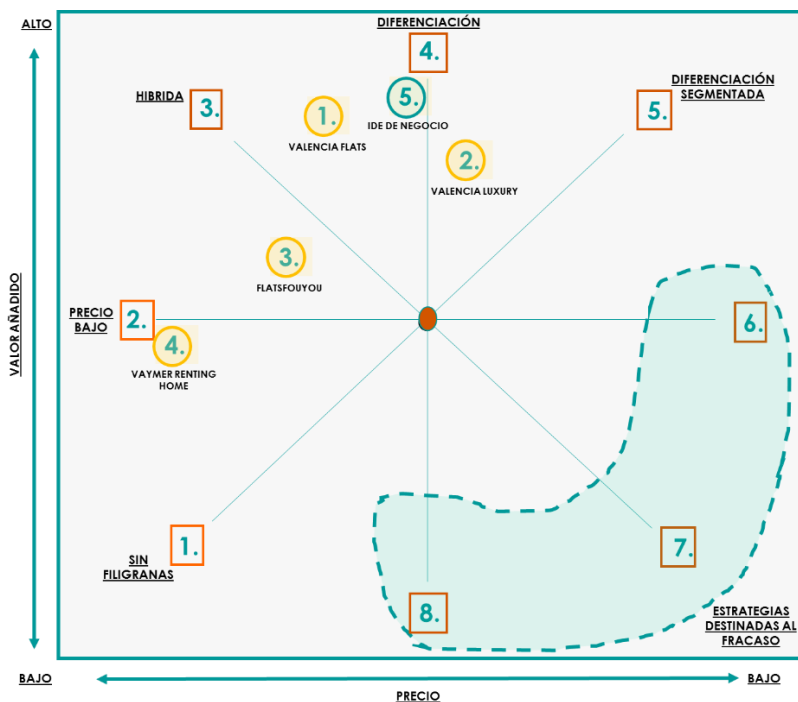


Ilustración 64, Posicionamiento dentro del Reloj Estratégico, Elaboración propia.

Como se puede observar en el reloj estratégico la idea de negocio se puede posicionar entre las estrategias Híbrida y diferenciación, estando más segmentada a la estrategia de diferenciación.

El objetivo de estar posicionado en la estrategia de diferenciación es lograr incorporar el coste a la calidad logrando estándares de reconocimiento altos a precios competitivos. Esto permite que el cliente perciba como único el producto que se ofrece como es en este caso el espacio, amueblamiento, atención al cliente, calidad, confort, entre otros llevando al cliente a percibir estos puntos en comparación a la competencia y apruebe que el cliente pague por el precio que este tenga.

Para justificar la posición de cada una de las empresas se analizaron los siguientes puntos por compañía:



- VALENCIA FLATS: Empresa innovadora en el servicio al cliente, implementadora de nuevas tecnologías con autocheckin, buena calidad y buenos acabados en sus inmuebles, cuenta con gran demanda de clientes y tienen mucho reconocimiento en el medio.
- VALENCIA LUXURY: Empresa innovadora en los diseños y acabados de sus inmuebles, diseños exclusivos a precios muy altos, cuenta con expansión en algunos países de España como (Barcelona, Ibiza, Teruel). Su stock de inmuebles es propio y algunos alquilados, manejan precios muy poco competitivos entendidos como fuera del mercado, cuenta con servicios complementarios propios de la empresa (peluquerías, restaurantes, hostelería, etc). Esta empresa tiene como objetivo crear servicios adicionales a los del hospedaje con el fin de que el cliente solo les consuma a ellos.
- FLATSFORYOU: Empresa establecida por una sociedad de 2 personas, reconocida por manejar precios bajos y competitivos, le apuesta a todo tipo de mercado desde clientes con alto poder adquisitivo hasta clientes con poco recurso. Cuenta con más inmuebles de baja calidad que con inmuebles de categoría, tienen claro que la atención al cliente y servicios complementarios es su punto más fuerte en comparación a la competencia. Flatsforyou es una empresa que a pesar de su corta trayectoria ha crecido mucho en los últimos años lo cual lo ha llevado a incursionar en hoteles.
- VAYMER RENTING HOME: Empresa familiar que se ha venido manejado de generación en generación, comienza en el mercado como una promotora de proyectos dedicada a la construcción de proyectos establecidos para el alquiler y no para la venta. Dentro del mercado manejan precios bajos y muy baja calidad en sus acabados, es una empresa que no cuenta con muchos inmuebles y su mayor clientela son familias y/o personas que alquilan para largas temporadas.
- IDEA DE NEGOCIO en desarrollo: Empresa que se está estudiando su idea de negocio para implementarse en el mercado como una empresa diferenciadora, marcando tendencia en sus diseños y altos estándares en sus acabados, precios muy competitivos ya que busca apostarle a todo los nichos de mercado desde clase alta como empresarios, familias o personas de alto nivel adquisitivo hasta clientes con recursos restringidos que solo buscan alquilar por temporadas muy cortas por motivos de turismo o por estar de paso por la ciudad.



Posteriormente se implementa otro tipo de reloj estratégico ver (**Ilustración 65**), el cual surge de casualidad producto de la necesidad de analizar estratégicamente como estaría desarrollada la empresa, tratando de clasificar características importantes que se ajustan a las particularidades de la herramienta. Este ejercicio resulto ser muy útil para el análisis de la empresa según la idea de negocio que se está queriendo desarrollar.

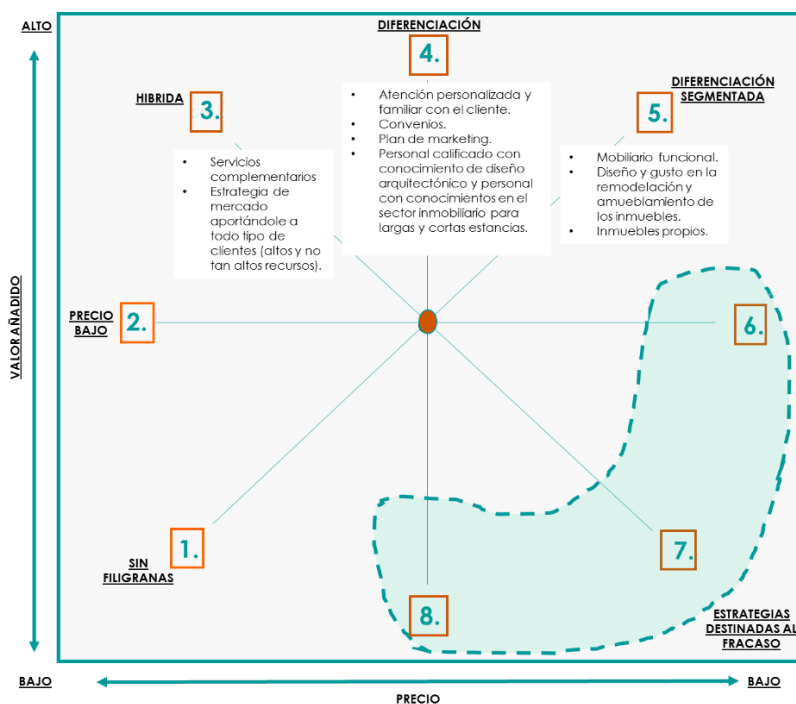


Ilustración 65, Características importantes del plan de empresa dentro del Reloj Estratégico, Elaboración propia.

A través del análisis del plan de empresa y la idea de negocio, se establece que los factores que potencializan la empresa e intervienen en el desarrollo de la misma están ubicados en los tres campos superiores del Reloj estratégico, las cuales determinan el norte de la empresa y permitirá que la empresa experimente resultados alentadores según la demanda y lo que espera el cliente. Para esto la empresa deberá centrar sus esfuerzos en (Mobiliario funcional, Diseño y gusto en la remodelación y amueblamiento de los inmuebles, plan de marketing, personal calificado, atención familiar y personalizada con el cliente, como también en que los inmuebles sean propios) logrando así posicionarse en el fragmento de diferenciación



7. Matriz Ansoff

En este punto por medio de la Matriz Ansoff utilizándola como herramienta de análisis estratégico para visualizar el crecimiento del plan de empresa, se estudian los productos que se piensan ofrecer y el mercado al cual se le apuesta con la idea de negocio. En ese orden de ideas, se determinaron 6 opciones de desarrollo que se consideran importantes para la entrada de la empresa al mercado.

Las opciones de desarrollo con las que se trabajan en esta matriz son:

1. Plan de Marketing (Imagen corporativa, Plan de Medios, Publicidad)
2. Implementación de Tecnología (Comunicación, procesos de relación con los clientes, automatización de procesos para mayor comodidad del cliente).
3. Implementación de Mobiliario Funcional (con esta implementación se pretende darle al cliente espacialidad, confort, funcionalidad y diseño).
4. Integración Vertical (economía de escala dentro de la empresa, organización de procesos que puedan ser desarrollados dentro de la misma empresa con ramas de producción y servicio propios).
5. Restauración y/o remodelación de inmuebles para el alquiler de cortas y largas estancias.
6. Entrar al mercado local y ampliarse al mercado nacional.

Las opciones de desarrollo anteriormente mencionadas están ubicadas dentro de la gráfica (**Ilustración 66**) de acuerdo a la posición que corresponde:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo de nuevo producto.
- Desarrollo de nuevo mercado.
- Diversificación.

Con esto se logra analizar cada opción como una oportunidad dentro del plan de empresa. Por lo tanto, con el resultado se podrán plantear estrategias de negocio que ayuden a potencializar cada una de las opciones de desarrollo planteadas, para así lograr entrar fuertes en el mercado y crear una economía estable dentro de la organización.

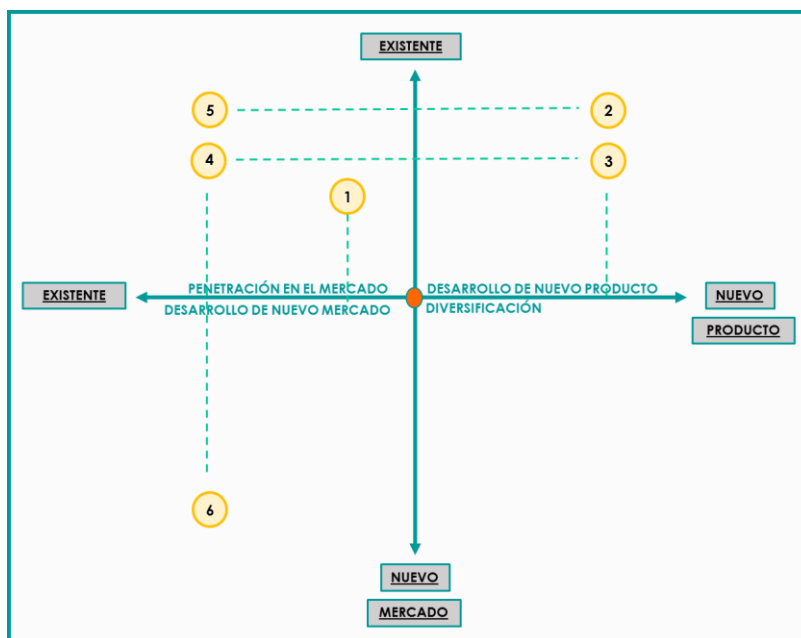


Ilustración 66, Posicionamiento de Opciones de desarrollo del Plan de Empresa Matriz Ansoff, Elaboración Propia.

En la Matriz Ansoff los productos de implementación de tecnología e implementación de mobiliario funcional se sitúan en el cuadro de desarrollo de nuevo producto ya que con estos se busca innovar en el medio y agregarle valor a la idea de negocio.

Los productos como marketing, integración vertical, restauración y/o remodelación de inmuebles para el alquiler, fueron ubicados dentro del cuadro de penetración en el mercado ya que no son productos nuevos, pero si tienen propuestas de valor que integran la calidad, el sentido de pertenencia y el control de las actividades y servicios en una sola empresa. Lo anterior permite que el plan de empresa logre penetrarse en el mercado con un sello diferenciador.

Por último, el entrar al mercado local y ampliarse al mercado nacional son opciones de desarrollo ubicadas en el cuadro de desarrollo de nuevo mercado, entendiendo con esto que esta oportunidad es la más importante dentro de la idea de negocio ya que sin considerar entrar al mercado local y planear expandirse no hay plan de empresa.



8. Matriz BCG

El análisis que se realiza en este punto de la matriz BCG, está basado en el análisis de unidades estratégicas de negocio. Esta se desarrolla con el fin de determinar qué tan atractiva y equilibrada llega a ser la idea de negocio que se está realizando. Para implementar esta herramienta se aplicaron dos supuestos sobre los servicios del plan de empresa que serán ofrecidos a los clientes teniendo en cuenta que a la fecha no está puesta en marcha la empresa y es un ejercicio previo a la ejecución de la misma.

Supuestos de análisis en la Matriz BCG:

1. Alquiler de Inmuebles para Largas Estancias.
2. Alquiler de Inmuebles para Cortas Estancias.

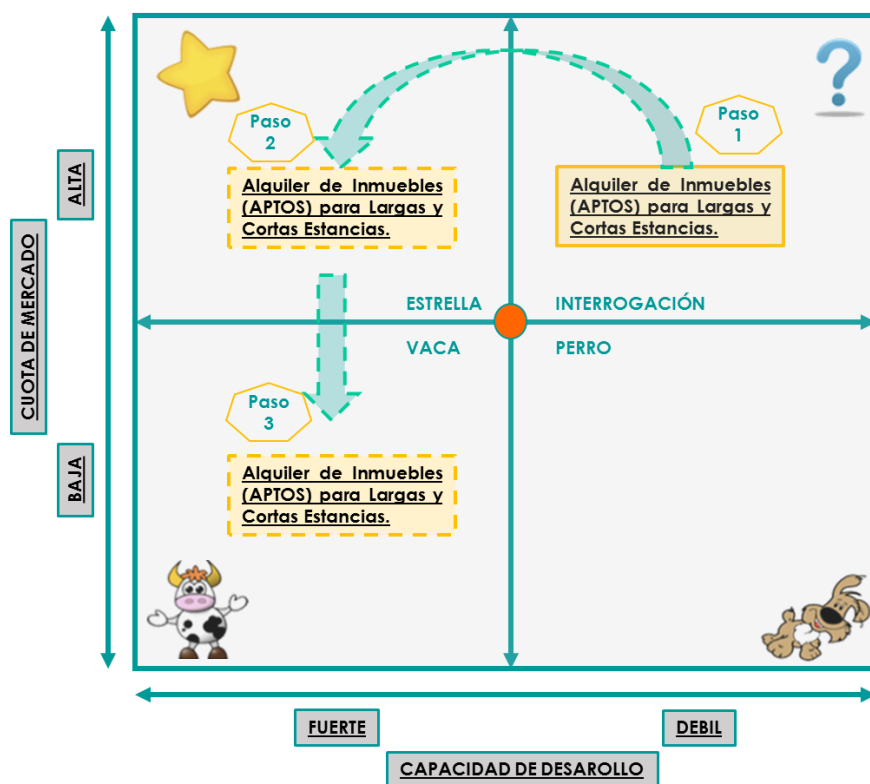


Ilustración 67, Análisis de Unidades Estratégicas del Plan de Empresa Matriz BCG, Elaboración Propia.



De acuerdo a lo que se ve en la **Ilustración 67**, el servicio que se ofrece dentro del plan de empresa hace un recorrido por 3 categorías diferentes ya que se plantea que realice un comportamiento de transición iniciando en el cuadrante de Interrogante, el siguiente paso sería cuadrante Estrella y por último posicionarse en el cuadrante de Vaca Lechera. Lo anterior radica en que, al inicio de la implementación del plan de empresa, éste negocio tendría una baja participación de mercado por ser una empresa nueva que se incorpora al sector de alquiler de inmuebles por temporadas. Posteriormente la empresa deberá ser capaz de responder rápidamente al crecimiento del mercado y la demanda alcanzando así a posicionarse en la Estrella, por último establecer rendimientos acordes a la demanda y ajustarse a la evolución del medio en el que está implantada pero ya habiendo ganado una gran participación de mercado.

Para efectos de entender con mayor claridad el comportamiento de algunos supuestos dentro de la organización se desarrolla otra Matriz BCG, en la que se desprenden 2 supuestos del supuesto anteriormente mencionado (alquiler de inmuebles para largas y cortas estancias).

En este escenario se ubican dos supuestos como lo son:

1. Alquiler de Inmuebles (APTOS) para Cortas Estancias.
2. Alquiler de Inmuebles (APTOS) para Largas Estancias.

La ubicación de estos supuestos son proyecciones dentro de la empresa ya que el hecho de que no se encuentre en funcionamiento hasta el momento se está trabajando con ideales basadas en el comportamiento del mercado y en el análisis de la demanda.

La **(Ilustración 68)** muestra que el primer supuesto (Alquiler de Inmuebles (APTOS) para Cortas Estancias.) se ubica en el cuadrante de la Estrella debido a que se deben hacer altas inversiones con un índice elevado de participación, el cual genera grandes utilidades (beneficios). Este supuesto hace parte de un mercado de gran crecimiento como constante en épocas de temporadas altas y estable en épocas de temporada baja, debido a la ubicación geográfica, condiciones climáticas y el comportamiento turístico de la ciudad de Valencia.



Por último, el segundo supuesto (Alquiler de Inmuebles (APTOS) para Largas Estancias) se ubica en el cuadrante de la Vaca Lechera ya que cuenta con un mercado de crecimiento bajo, pero con una cuota de mercado alta por la compra de los inmuebles. Adicionalmente se valora la cuota de inversión alta pero no genera grandes costes en su mantenimiento y trayectoria debido al recorrido de la ciudad con este tipo de alquiler por ser una ciudad Universitaria y con mucho flujo de estudiantes no residentes de Valencia. Este supuesto genera utilidades no muy altas, pero sí constantes debido al nicho de mercado al que se dirige.

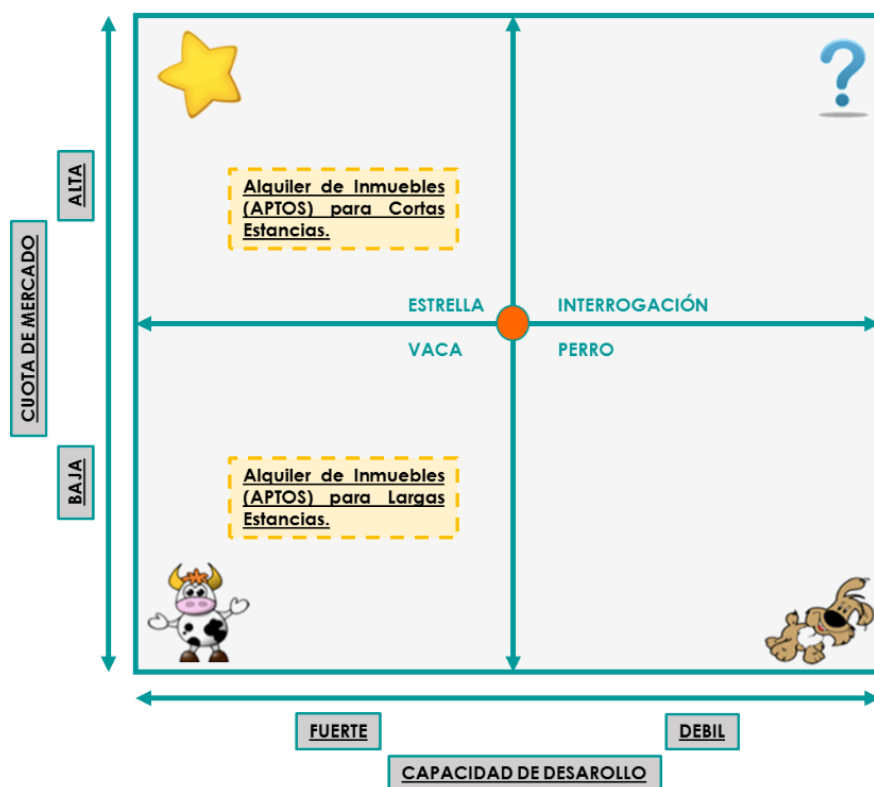


Ilustración 68, Análisis de Unidades Estratégicas del Plan de Empresa Matriz BCG, Elaboración Propia.



9. Matriz McKinsey

Con la implementación de la Matriz Mckinsey se busca visualizar el posicionamiento de los productos o servicios dentro de una línea estratégica del plan de empresa determinando el nivel de atractivo que tienen en el mercado vs la fortaleza que tienen dentro del negocio. Seguidamente afianzar o destituir los criterios de mercado y diferenciación que se consideran importantes para entrar en el sector.

Para efectos del ejercicio se determinó posicionar los mismos criterios que fueron utilizados en la Matriz Ansoff ya que se consideran que son objeto de análisis en profundidad, entendiéndolos como algunas de las variables de valor que el cliente estaría dispuesto a pagar y no menos importante son de las características más importantes por las que la idea de negocio entraría con un plus de diferenciación con respecto a la competencia.

Productos o servicios a posicionar dentro de la Matriz:

1. Plan de Marketing (Imagen corporativa, Plan de Medios, Publicidad)
2. Implementación de Tecnología (Comunicación, procesos de relación con los clientes, automatización de procesos para mayor comodidad del cliente).
3. Implementación de Mobiliario Funcional (con esta implementación se pretende darle al cliente espacialidad, confort, funcionalidad y diseño).
4. Integración Vertical (economía de escala dentro de la empresa, organización de procesos que puedan ser desarrollados dentro de la misma empresa con ramas de producción y servicio propios).
5. Restauración y/o remodelación de inmuebles para el alquiler de cortas y largas estancias.

La **(Ilustración 69)** grafica el posicionamiento de los criterios anteriores dentro de un panorama supuesto debido a que es un estudio de la idea de negocio que se está planteando, entendiéndose así que la empresa no está en el mercado actualmente funcionando.

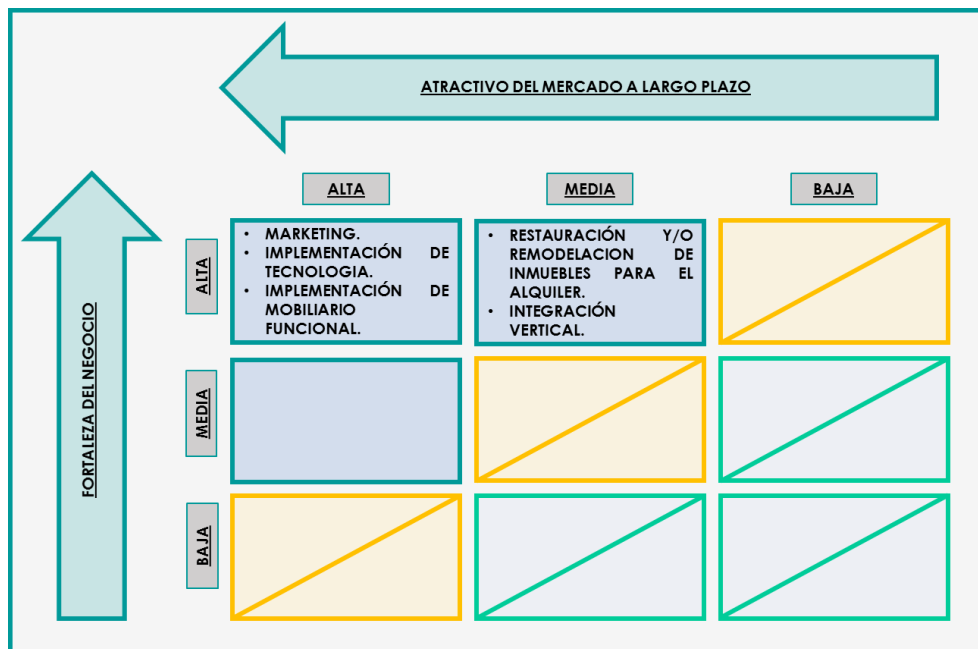


Ilustración 69, posicionamiento de los productos o servicios dentro de una línea estratégica del plan de empresa matriz Mckinsey, Elaboración Propia.

Según el posicionamiento de los productos o servicios dentro de la Matriz Mckinsey se puede ver que el Marketing, la Implementación de Tecnología y la Implementación de Mobiliario Funcional se posicionarían como una fortaleza de negocio alta y alto atractivo de mercado ya que como se mencionó anteriormente son de las características por las que la empresa se diferenciaría de la competencia y por las cuales se conocería, se fidelizaría y crearía recordación en los futuros clientes.

Adicionalmente la parte de restauración y/o remodelación de inmuebles para el alquiler como la integración vertical estarían posicionados como una fortaleza de negocio alta y un atractivo de mercado medio debido a que estos dos puntos son claves para el funcionamiento del negocio, en donde se evaluaría y profundizaría en la calidad, el servicio, diseño, control de actividades, organización entre otros puntos de estudio.



Capítulo 4

Plan de Empresa

1. Objetivo del Plan de Empresa

1.1 Introducción

En este apartado se llevará a cabo el estudio organizacional de la empresa. Es aquí en donde se desprende la información básica del plan de empresa, como lo es el nombre, propuesta creativa del logo de la empresa, ubicación geográfica de la implantación del plan de empresa, especificación clara y detallada de la actividad de la empresa, y la planificación de la misión y visión de la empresa.

Posteriormente se analizarán los asuntos de organización interna en donde se trabajarán temas como composición del equipo de trabajo (recurso humano) con una descripción detallada de las actividades de cada puesto de trabajo, Organigrama, análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades, y oportunidades, seguido por un análisis CAME el cual es el encargado de definir las acciones a tomar con respecto a los resultados del DAFO y por último se tocarán temas de forma jurídica para la empresa.

1.2 Nombre

El nombre de la empresa está pensado en base a la misión y visión que identifican a la empresa, por tanto, se escogió **EASY HOST** con el propósito de generar en los futuros clientes una sensación de tranquilidad, eficacia, rapidez, accesibilidad, comodidad, hospitalidad y calidad.



- Nombre: **EASY HOST**
- SLOGAN: **“Feel like at home”** lo cual quiere decir **siéntete como en casa**.

Con el nombre de **EASY HOST Feel like at home**, se busca que el cliente identifique la empresa y la recuerde cuando busque el producto y servicio que se ofrece en ella. Su nombre hace referencia a la facilidad de alquilar y tener un hospedaje con hospitalidad, confort, calidad, innovación, tecnología y buen precio que siempre está transmitiendo confiabilidad y recordación por ser un nombre corto y fácil de pronunciar.

La palabra **HOST** hace referencia directa al hospedaje lo cual es el producto principal que se ofrece por medio de los inmuebles en alquiler, todo el nombre se representa en ingles ya que es el idioma universal y la empresa ofrece su producto y servicio a todo tipo de personas a nivel mundial.

1.3 Logo

El logo de la empresa representa la actividad de la empresa, que en este caso es el alquiler de inmuebles por estancias.

Los colores que se utilizan en el son:

- El Rojo: Este color es utilizado en la letra **E** la cual corresponde a **EASY** y se pone en esta letra ya que debe ser llamativa por su significado de **“fácil”** lo cual hará que el futuro cliente tenga interés en conocer la empresa por su sencillez y facilidad de acceso a ella. Este color tiene la finalidad de reflejar sentimientos de emoción, pasión, elegancia, sensibilidad, etc.
- El Azul: Este color es utilizado en el gráfico del logo el cual representa la actividad de la empresa y en la letra **H** la cual representa a la palabra **HOST** que significa hospedaje. El color azul tiene como función hacer que los clientes sientan que la empresa es leal, digna de confianza y tolerante.

- El Negro y Gris: Estos colores están utilizados las letras del nombre completo de la empresa como lo es **EASY HOST**, se busca que el cliente sienta profesionalidad y fiabilidad.

La fuente utilizada en el nombre y logo de la empresa se determinó que sea delgada y estilizada lo cual transmite elegancia y delicadeza.



Ilustración 70, Logo de la Empresa, Elaboración Propia.

1.4 Ubicación

El plan de empra el cual tiene como nombre **EASY HOST** está pensado para implantarse en la Ciudad de Valencia, España. Ubicando sus inmuebles para el alquiler en dos sectores importantes de la ciudad como lo son Ciutat Vella y Algirós.

La determinación de ubicar los inmuebles en estos sectores proviene de un estudio de mercado detallado de la ciudad, en donde se refleja el movimiento turístico en la Ciutat Vella y el movimiento de estudiantes



universitarios en Algiros. Los anteriores sectores corresponden al nicho de mercado al cual busca aportar la empresa en desarrollo.

- **Ciutat Vella**

Como ya fue mencionado en el capítulo 1 del estudio de mercado. Es un sector turísticamente hablando muy activo, es el sector con mayor historia de la ciudad, representa la Valencia más antigua y monumental en la que se puede admirar su arquitectura, monumentos históricos, culturales y religiosos, como también cuenta con un gran número de zonas comerciales, ocio y gran oferta gastronómica.

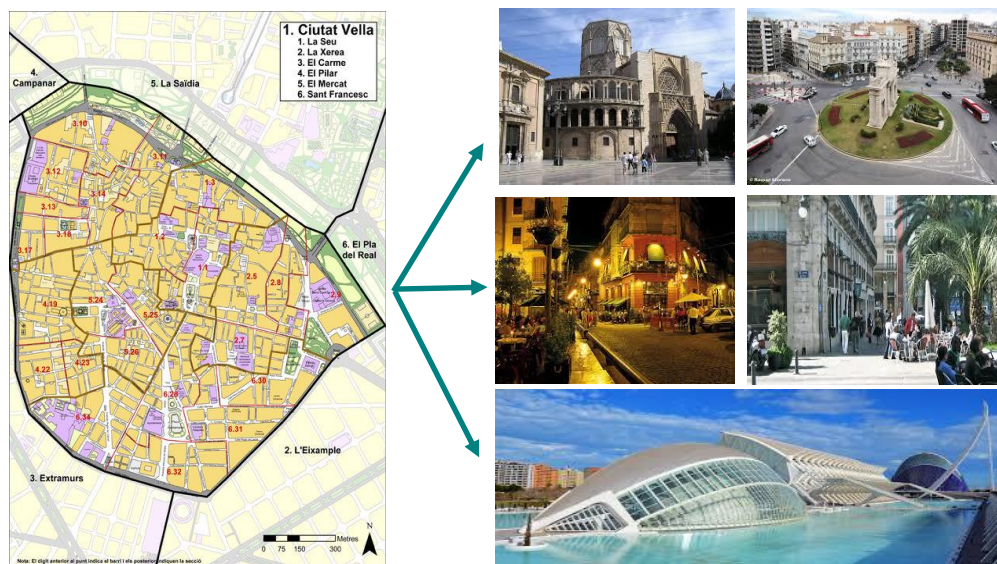


Ilustración 71, Ubicación geográfica Ciutat Vella – Valencia España, Fuente: www.gifex.com - www.Google.es



• Algiros

Al igual que la Ciutat Vella, dentro del estudio de mercado realizado se analizó el sector de Algiros. Es un sector muy residencial en donde se encuentran las universidades más importantes de la ciudad como lo son la Universidad de Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, además de ser una zona como un índice de extranjeros alto ya que se concentra su actividad social y cultural en las universidades. Adicionalmente es conocida por la gran cantidad de servicios complementarios como hospitales, el estadio y por la gran cantidad de restaurantes y pubs que se encuentran en el sector. Algiros es una Zona muy bien ubicada geográficamente hablando ya que está a tan solo 10 minutos de la playa y 10 minutos del centro.

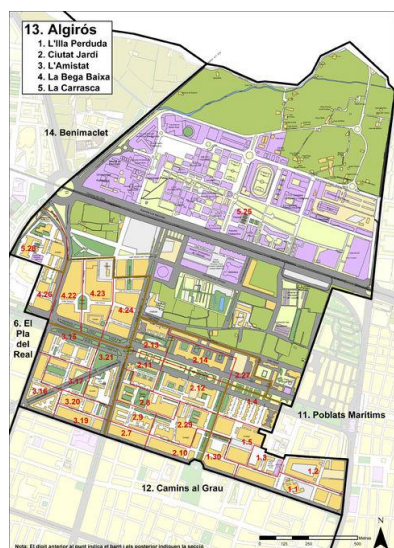


Ilustración 72, Ubicación geográfica Sector Algiros – Valencia España, Fuente: www.gifex.com - www.Google.es



1.5 Misión – Visión

Tras estudiar la idea de negocio y definir su actividad la cual fue objeto de estudio durante los capítulos anteriores. Se determina la misión y la visión de la empresa la cual será conocida por todos los trabajadores de la organización, desde la gerencia, administrativos, operativos hasta los socios estratégicos para que la entiendan, compartan acepten y participen en su realización.

El proceso de dar a conocer la visión y la misión de la empresa con todos los directa o indirectamente involucrados a la empresa es la necesidad de crear una organización exitosa llevando a que se manifieste en todas las actividades, procesos y gestiones de la misma.

Misión

Ser una empresa que atiende satisfactoriamente las necesidades y el bienestar de sus clientes, además de prestar un servicio total de calidad, diseño, gusto, innovación dentro del alquiler de inmuebles para largas y cortas estancias. Entendiendo que la perseverancia en el desarrollo de su grupo de trabajo en cuanto a sus competencias profesionales lleva a alcanzar todos los objetivos como empresa y así conseguir fidelidad y reconocimiento por parte de los clientes.

Visión

Ser líderes en el mercado desarrollando viviendas para el alquiler de inmuebles de largas y cortas estancias. Trabajando cada día por la excelencia, contribuyendo a la mejora continua de la calidad y el servicio al cliente.



1.6 Actividad de la Empresa

EASY HOST es una empresa que se piensa crear por y para el cliente. Su principal actividad consiste en el alquiler de inmuebles (apartamentos) para cortas y largas estancias.

Esta empresa comienza como una idea de negocio que basa sus esfuerzos en entender al cliente y saber que busca en el momento de alquilar una vivienda ya sea por turismo, trabajo, estudio. Para dar respuesta a las necesidades del cliente, la idea de negocio brinda valores añadidos en sus inmuebles para tener un sello diferenciador que catalogue a la empresa como única y/o exclusiva. La empresa ofrece un producto y servicio de calidad, enfocándose en brindar un servicio al cliente personalizado, servicios mixtos o complementarios con el fin de que el cliente no tenga que preocuparse por nada, confort, innovación implementando nuevas tecnologías tanto de comunicación como de diseño, implementación de mobiliario funcional entre otros valores que ya han sido mencionados a lo largo de este trabajo.

EASY HOST tiene una visión de crecimiento no solo de inmuebles sino también en calidad y reconocimiento en el sector tanto dentro como fuera de Valencia. Por esto todo el estudio realizado se hace con el propósito de potencializar la idea de negocio y afianzar las estrategias para posicionarse con estándares competitivos muy altos dentro del medio.



2. Modelo de Negocio CANVAS

En este punto se describe el modelo de negocio CANVAS del plan de empresa en donde se puede ver reflejada la estrategia para conseguir los ingresos de la misma. Con este modelo se analiza cómo se podría establecer recursos, costes, alianzas con socios estratégicos, socios industriales, inversionistas, economías de escala que ayudan y hacen parte del diseño, desarrollo y gestión de la idea de negocio.







Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
 <ul style="list-style-type: none"> Universidades. Oficinas de Intercambios. Oficinas de Erasmus. Oficina de Relaciones Internacionales. Web Generalistas Agencias de Viajes. 	 <ul style="list-style-type: none"> Marketing. Remodelación. Evaluar la Opinión de los Usuarios. Busqueda de Inmuebles. Cerrar Convenios. <p>Recursos Clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> Físico: Comprar apartamentos para remodelar, amueblar y alquilar. Económico: Página web, Convenios, Financiación, Inversionistas. 	 <ul style="list-style-type: none"> Ubicación. Calidad en el Inmueble. Comodidad. Diseño. Garantía post-alquiler. Relación Calidad - Precio. 	 <ul style="list-style-type: none"> Servicio Automático - Contacto con el Cliente por medio de respuesta rápida a través de la Web. Comunidades - Foros. Atención / Asistencia Personal. Relación post-alquiler. <p>Canales</p>  <ul style="list-style-type: none"> Canales Socios: Convenios con Universidades, Convenios Oficina de Relaciones Internacionales, Convenios con Agencias de Viajes, Convenios con Oficinas de Erasmus, Convenios Academias de Idiomas, Convenios con Web Generalistas. Canales Propios: Paginas Web, Alquiler por Internet . 	 <ul style="list-style-type: none"> Viajeros. Estudiantes. Empresas.
<p>Estructura de Costes</p>  <ul style="list-style-type: none"> Coste de la Compra de los Apartamentos. Coste de la Remodelación de cada uno de los inmuebles. Coste del amueblamiento de cada uno de los inmuebles. Coste de la página Web. Coste del Plan de Marketing. Pagos Legales. 		<p>Fuentes de Ingresos</p>  <ul style="list-style-type: none"> Alquiler de Vivienda Turística. Alquiler de Vivienda Temporal. 		

Ilustración 73, Modelo de Negocio CANVAS, Elaboración propia



3. Asuntos Organización Interna.

3.1 Organigrama

Dentro de la planificación del plan de empresa se estructura un organigrama del recurso humano en el que no se establecen jerarquías específicas, sino que se determina una organización matricial o mixta en la que se crean sectores de desarrollo de trabajo, pero a su vez se conserva una organización central la cual se encarga de dar soporte a todas las unidades del negocio.

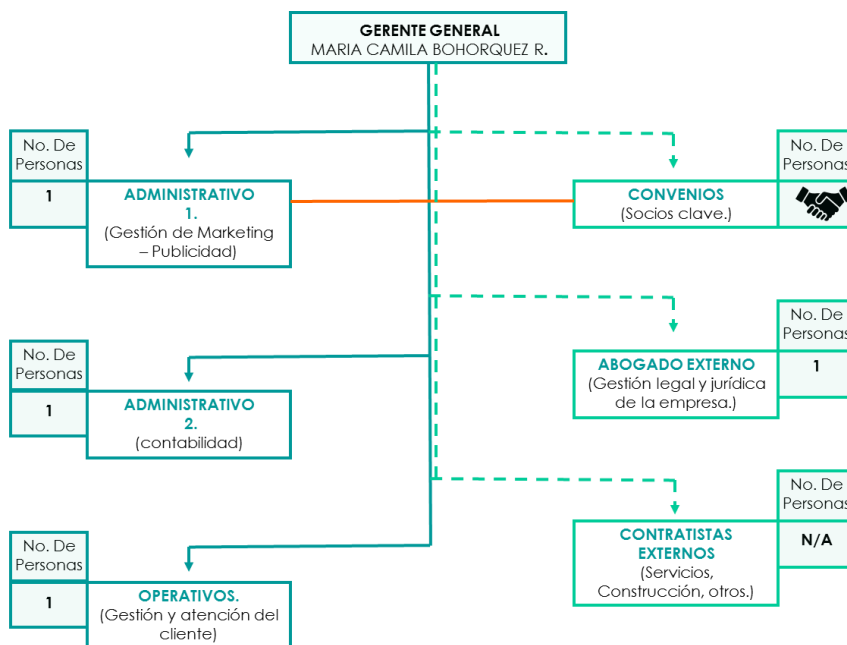


Ilustración 74, Organigrama de la empresa, Elaboración Propia.

Según la **(Ilustración 74)** la estructura organizacional se concentra inicialmente en mantener 4 nominas en las que se desprenden: la gerencia general, administrativo 1 (encargado de marketing y publicidad), administrativo 2 (encargado de la contabilidad) y el cargo de operativo (encargado(a) de la gestión y atención del cliente). Adicionalmente se



consideran 3 campos más dentro del organigrama los cuales serán manejados como externos por prestación de servicios, dentro de los cuales se encuentran los convenios como socios clave, abogado (a) el cual será el encargado de todos los trámites y gestiones tanto normativos como legales y por último los contratistas que será manejados de acuerdo a la sección que se desarrolle como (Aseo, Mantenimiento, Construcción / remodelación, provisiones, otros).

Todo el organigrama planteado es pensado para una empresa que apenas se estará conformando dentro del mercado. Su crecimiento depende de la efectividad de su promoción y el valor de marca que se vaya adquiriendo lo cual llevará a la expansión y la necesidad de vincular más personal o crear nuevos puestos de trabajo.

3.2 Equipo de la Empresa - Recurso Humano

Como se puede observar en el punto anterior se establecieron los puestos de trabajo que se irán a desempeñar en la empresa. Con la intención de profundizar en ello se crean unas fichas prácticas que determinan detalladamente en que consiste cada puesto de trabajo.

En el análisis de los puestos de trabajo, es importante destacar que dentro de la descripción de los puestos de trabajo el plan de empresa no mostrará ningún rechazo con respecto a la diversidad. Para poder definir el perfil de los candidatos que se necesitan, se realiza un análisis minucioso del puesto, con descripción detallada de tareas, especificaciones y niveles de desempeño que se requieren, utilizando lenguaje correcto no sexista y acorde con el respeto a la diversidad.

Ítems clave para la descripción del puesto de trabajo:

- Funciones principales.
- Nivel de responsabilidad.
- Supervisión recibida.
- Condiciones de trabajo.
- Perfil profesional.
- Idiomas.
- Funciones secundarias.
- Contacto con clientes.
- Supervisión ejercida.
- Características personales.
- Experiencia laboral previa.



Ficha practica ADMINISTRATIVO 1

FICHA PRACTICA DEL PUESTO DE TRABAJO	
<p>Demominación del puesto: <u>Administrativo 1. - Mercadeo, Marketing y Publicidad</u></p> <p>Fecha de descripción: _____</p> <p>Realizada por: _____</p> <p>Version actual de la ficha: <u>V.00</u></p>	
Funciones Principales	Funciones Secundarias
<p>Elaboración, planificación, ejecución y control de la estrategia global del marketing offline/online</p> <p>Gestión y optimización del presupuesto de marketing</p> <p>Gestión de la base de datos y/o CRM social, segmentación y desarrollo de acciones de email-marketing</p> <p>Colaboración en la definición, actualización y mejoras de la arquitectura de contenidos del sitio web</p> <p>Desarrollar y planificar estrategias para optimizar el posicionamiento SEO</p> <p>Desarrollar campañas de promoción offline y promoción SEM online</p> <p>Selección de plataformas y soportes publicitarios. Análisis y seguimiento de las campañas contratadas</p> <p>Planificación, gestión y logística de eventos presenciales y online</p> <p>Controlar y coordinar diseño y producción de creativities tipo flash, Rich media, videos...</p> <p>Acciones de promoción y publicidad online que direccionen tráfico hacia el sitio web.</p> <p>Gestión de la identidad y la reputación de la organización y el branding de las marcas y dominios</p> <p>Elaboración periódica de informes detallados y análisis de los resultados para la dirección del departamento de marketing y ventas.</p> <p>Generar estadísticas de la visualización, lectura y aceptación de los contenidos publicados</p> <p>Realización y gestión de boletines electrónicos y blogs.</p> <p>Participar activamente en la definición del plan estratégico de contenidos de la organización</p>	<p>Cualificar los criterios de selección y relevancia de los contenidos y de la información publicada en el sitio web</p> <p>Capacidad para analizar y comprender las fuerzas del mercado que influyen en las actividades comerciales y de negocio</p> <p>Capacidad para analizar y comprender las fuerzas del mercado que influyen en las actividades comerciales y de negocio</p> <p>Colaboración e implicación en decisiones acerca de software y sistemas informáticos.</p> <p>Gestión y publicación de los contenidos del blog</p> <p>Capacidad para analizar y comprender las fuerzas del mercado que influyen en las actividades comerciales y de negocio</p> <p>Capacidad para aplicar los conocimientos teóricos y las herramientas de investigación de los mercados en la definición de soluciones de negocio.</p> <p>Capacidad para diseñar y desplegar planes integrales de marketing</p> <p>Capacidad para entender y hacer entender la importancia, en una organización, de adoptar una orientación hacia el mercado y la relación con el cliente</p>
Niveles de Responsabilidad	
<p>El nivel de responsabilidad es alto. El profesional que ejersa este puesto de trabajo deberá saber que todo el plan de medios y reconocimiento de marca esta bajo su cargo, como tambien debera getionar los convenios con empresas y web generalistas que mueven el mercado del turismo y el alquiler.</p> <p>Adicionalmente debera trabajar en la parte creativa y corporativa de la empresa implementando herramientas de comunicación con los clientes, web propia de la empresa, entre otras herramientas.</p>	
Contacto con Clientes	
<p>El contacto con el cliente debe ser constante ya que debe conocer las necesidades y oportunidades que brinda la demanda para planificar nuevas ideas o estrategias de marketing.</p> <p>Debe tener un alto conocimiento y disposición para el servicio al cliente.</p>	
Supervision recibida	Supervision Ejercida
<p>El trabajo realizado por el personal administrativo es supervisado siempre por el gerente de la empresa, quien aprueba las iniciativas de mercadeo, marketing y publicidad propuestas por el trabajador.</p> <p>Debe tener comunicación fluida y constante con el gerente, empresas de convenios y plan de medios para lograr un crecimiento y reconomiciemto de la empresa en el sector.</p>	<p>El personal de mercadeo, marketing y publicidad realiza un control de las empresas con convenios, desarrolla iniciativas con las web generalistas y supervisa el desarrollo de los trabajos publicitarios y creativos de recordacion de marca tanto internos como externos.</p>
Condiciones de Trabajo	
<p>Horario: De 9:00 am a 1:00 pm y de 4:00 pm a 7:00 pm. De Lunes a Viernes</p>	<p>Vacaciones: Posee el derecho de un mes de vacaciones al año, como el resto de trabajadores de la empresa, pudiendolo distribuir a lo largo del año en verano y en festivos.</p>
<p>Dietsa y Beneficios: El trabajo incluye dieta si la jornada laboral se extiende fuera de su horario</p>	



Características Personales	
Capacidad de trabajo en equipo	Resolutivo
Capacidad de crear buen ambiente y relacion laboral	Ser cortés con el personal y publico en general
Capacidad de adaptación	Tener iniciativa
Capacidad de escuchar al cliente y al trabajador	Ser proactivo(a)
Don de gente	Poseer dotes comerciales y creativos
Organizado (a)	Comunicativo(a)
Perfil Profesional	
Titulacion de formacion profesional en mercadeo y publicidad	
Titulacion de formacion superior en marketing y publicidad	
Experiencia Laboral Previa	
Debe tener al menos dos años de experiencia en las tareas a desarrollar, así como conocimientos en plan de medios, comunicacion,medios interactivos y ser muy creativo(a). El cargo podrá ser ocupado tanto por personal femenino como Debido a que la empresa apenas esta en un proceso de implantarce en el mercado, se requiere personal con conocimiento en el sector, tambien que posea ganas de aprender y aportar su conocimiento lo cual estara en un proceso de crecimiento continuo y el trabajo llevará a enriquecer sus habilidades en el cargo.	
Idiomas	
Nivel de ingles medio - alto	

Tabla 7, Ficha Practica del Puesto de Trabajo – Administrativo 1, Tabla Elaboración propia.

Ficha practica ADMINISTRATIVO 2

FICHA PRACTICA DEL PUESTO DE TRABAJO	
Demominacion del puesto: <u>Administrativo 2. - Contabilidad</u> Fecha de descripción: _____ Realizada por: _____ Version actual de la ficha: <u>V.00</u>	
Funciones Principales	Funciones Secundaria:
<u>Proporcionar información útil para la toma de decisiones económicas</u> Elaboracion de facturas Realizacion de la contabilidad mensual Controlar cuentas y Bancos Llevar libros contables Llevar movimientos y registros contables Asesoramiento a la empresa en materia creditica cuando se requiera Verificación y registro de facturas Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal Elaboracion de pagos a proveedores, servicios y personal de la empresa. Relacion de cuentas por cobrar y por pagar Mantener y cumplir los alimeamientos de gestion de la calidad	Velar por el cumplimiento y normas de la empresa Cumplir con las normas de seguridad y salud Solicitar presupuestos
Niveles de Responsabilidad	
El nivel de responsabilidad es medio. El profesional que ejersa este puesto de trabajo deberá realizar movimientos de dinero los cuales todos deben ser revisados y aprobados por el gerente de la empresa por medio de revision de informes quincenales y/o mensuales.	
Contacto con Clientes	
El contacto con el cliente debe ser minimo a no ser que se tenga alguna duda y/o consulta de temas administrativos. es importante que aunque su contacto con el cliente sea minimo debe tener un alto conocimiento de servicio al cliente y tener disposicion de atender a los demas en caso de que la empresa lo requiera.	



Supervision recibida		Supervision Ejercida	
El trabajo realizado por el personal administrativo es supervisado siempre por el gerente de la empresa, quien realiza este control comprobando que las cuentas y numeros de la empresa cuadren cada mes. Debe tener comunicacion fluida y constante con el gerente y los operativos de la empresa ya que el control de entradas de clientes depende de los ingresos que los mismos clientes hagan a la hora de alquilar.		El personal administrativo realiza el control de partes del trabajo y la comprobacion de los albaranes con facturas de proveedores, recibos de nomina, registro bancario, consignaciones de los clientes, etc.	
Condiciones de Trabajo			
Horario: De 9:00 am a 1:00 pm y de 4:00 pm a 7:00 pm. De Lunes a Viernes		Vacaciones: Posee el derecho de un mes de vacaciones al año, como el resto de trabajadores de la empresa, pudiendolo distribuir a lo largo del año en verano y en festivos.	
Diets y Beneficios: El trabajo incluye dieta si la jornada laboral se extiende fuera de su horario			
Características Personales			
Capacidad de trabajo en equipo		Resolutivo	
Capacidad de crear buen ambiente y relacion laboral		Ser cortés con el personal y publico en general	
Capacidad de adaptación		Tener iniciativa	
Capacidad de escuchar al cliente y al trabajador		Ser proactivo(a)	
Don de gente		Poseer dotes comerciales	
Organizado (a)		Comunicativo(a)	
Perfil Profesional			
Titulacion de formacion profesional como contador(ra)			
Titulacion minima de FP2 o un modulo superior de administración			
Experiencia Laboral Previa			
Debe tener al menos dos años de experiencia en las tareas a desarrollar, así como tambien en funciones de ejecución y tramitacion de procesos administrativos. El cargo podrá ser ocupado tanto por personal femenino como masculino. Debido a que la empresa apenas esta en un proceso de implantarse en el mercado, se requiere personal con conocimiento en el sector, tambien que posea ganas de aprender y aportar su conocimiento lo cual estara en un proceso de crecimiento continuo y el trabajo llevara a enriquecer sus habilidades en el cargo.			
Idiomas			
Nivel de ingles medio - alto			

Tabla 8, Ficha Practica del Puesto de Trabajo – Administrativo 2, Basado en informacion de la página web <http://blog.jocaja.com/articulos/competencias-y-habilidades-de-los-profesionales-del-marketing-digital-marketing-b2b-7/>, Tabla Elaboración propia.

Ficha practica OPERATIVOS

FICHA PRACTICA DEL PUESTO DE TRABAJO	
Demominacion del puesto: Operativos. - Ventas y servicio al cliente	
Fecha de descripción: _____	
Realizada por: _____	
Version actual de la ficha: V.00	
Funciones Principales	Funciones Secundarias
<p>Preparar informes sobre la evolución de los planes de venta, de la calidad de servicio y de las incidencias.</p> <p>Aplicar métodos de calidad al servicio al cliente.</p> <p>Hacer un seguimiento constante del cliente para detectar sus necesidades</p> <p>Atender las reclamaciones e incidencias del servicio y analiza sus causas para hallar soluciones</p> <p>Atender las sugerencias y consultas de los clientes.</p> <p>Medir el grado de satisfacción de los clientes y, en función de los resultados, establece mecanismos de mejora.</p> <p>Examinar con clientes y proveedores los ámbitos de colaboración para mejorar el servicio, y lanza las propuestas adecuadas.</p> <p>Procurar un servicio personalizado de valor añadido mediante diversas técnicas (entregas de última hora, integración con los clientes mediante softwares, personalización de productos mediante el etiquetaje).</p> <p>Analizar la evolución del mercado y las exigencias de los clientes, y observa a la competencia.</p>	<p>Recoger y analizar las quejas de los clientes</p> <p>Canalizar las quejas al departamento responsable</p> <p>Ofrecer a los clientes aquella información que han pedido</p> <p>Informar a los clientes sobre todo el proceso que se ha llevado a cabo para resolver su duda o queja</p> <p>Realizar recomendaciones a los otros departamentos</p> <p>Transmitir a los responsables de cada sector las mejoras que los clientes les trasladan</p> <p>Elaborar un informe sobre aquellas gestiones que se han llevado a cabo</p> <p>Manejar problemas</p> <p>Asistencia en ventas</p> <p>Evaluar el servicio que ofrecen permanentemente</p> <p>Arojar los resultados de la evaluación a la mejora y a las necesidades de los clientes</p>



Niveles de Responsabilidad	
El nivel de responsabilidad es muy alto. El profesional que ejersa este puesto de trabajo deberá tener contacto directo con el cliente, debe ser el encargado de atender al cliente, gestionar su estadia, coordinar las actividades operativas dentro de la empresa para la entrada y salida de los clientes, gestionar el control de calidad de los inmuebles.	
Contacto con Clientes	
El contacto con el cliente es muy importante y superior al resto de los puestos de trabajo de la empresa. es importante tener en cuenta que el contacto con el cliente es muy alto, lo cual obliga a profundizar en conocimientos de servicio al cliente en el sector de los servicios.	
Supervisión recibida	Supervision Ejercida
El trabajo realizado por el personal de servicio al cliente es supervisado siempre por el gerente de la empresa, quien realiza el control y valoración de la calidad y el servicio. Debe tener comunicación fluida y constante con el gerente y el personal administrativo de la empresa, adquiriendo conocimiento del funcionamiento legal, marketing, publicidad y contabilidad entre otros puntos para su buen desempeño ya que proviene de este puesto la entrada de nuevos clientes a la empresa y la fidelización de los mismos.	El personal operativo y servicio al cliente supervisa y coordina la gestión y atención del cliente desde el momento que entra y toma el servicio de alquiler hasta el día que culmina el contrato con cada uno de los clientes. Debe supervisar a los contratistas de servicios mixtos y coordinar trabajos de mantenimiento y aseo.
Condiciones de Trabajo	
Horario: De 9:00 am a 1:00 pm y de 4:00 pm a 7:00 pm. De Lunes a Viernes y sabados de 9:00 am a 4:00 pm	Vacaciones: Posee el derecho de un mes de vacaciones al año, como el resto de trabajadores de la empresa, pudiendolo distribuir a lo largo del año en verano y en festivos.
Dietas y Beneficios: El trabajo incluye dieta si la jornada laboral se extiende fuera de su horario	
Características Personales	
Capacidad de trabajo en equipo Capacidad de crear buen ambiente y relacion laboral Capacidad de adaptación Capacidad de escuchar al cliente y al trabajador Don de gente Organizado (a)	Resolutivo Ser cortés con el personal y publico en general Tener iniciativa Ser proactivo(a) Poseer dotes comerciales Comunicativo(a)
Perfil Profesional	
Titulación de formación profesional en hoteleria y turismo Titulación de formación superior en Calidad y Servicio al cliente	
Experiencia Laboral Previa	
Debe tener al menos dos años de experiencia en las tareas a desarrollar, así como control del servicio al cliente, conocimientos de calidad en el sector servicios. Debido a que la empresa apenas esta en un proceso de implantarse en el mercado, se requiere personal con conocimiento en el sector, tambien que posea ganas de aprender y aportar su conocimiento lo cual estara en un proceso de crecimiento continuo y el trabajo llevará a enriquecer sus habilidades en el cargo.	
Idiomas	
Nivel de ingles medio - alto Manejo de otros idiomas diferentes al ingles e idioma natal	

Tabla 9, , Ficha Practica del Puesto de Trabajo – Operativos y servicio al cliente, basado en la información de la página web <http://w27.bcn.cat/porta22/es/fitxes/R/fitxa5472/responsable-de-servicio-al-cliente.do>, Tabla Elaboración propia.

Luego de desarrollar las fichas practicas del recurso humano para cada puesto de trabajo, se analiza la estrategia que tendrá la empresa para el proceso de selección de personal en el momento que ya comience a funcionar.



La selección del personal que se propone dentro del plan de empresa es basada en la confianza, las recomendaciones y la credibilidad lo cual son criterios básicos para comenzar a hacer parte de la idea de negocio. Se considera las recomendaciones como principal medio a través del cual se toma en consideración a alguna persona ya que se toman como referencia sus trabajos y desempeño en las empresas a las que ha pertenecido anteriormente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se buscará también el asesoramiento de profesionales en recursos humanos, los cuales deberán partir del reconocimiento de la diversidad y el talento. Las recomendaciones se basarán en una orientación profesional, pero con el objetivo de satisfacer todas las necesidades. Será un equipo de profesionales al que se recurrirá, tanto para el momento de selección y reclutamiento del personal como para la incorporación de nuevos empleados en caso de que el crecimiento de la empresa lo amerite. Esta empresa de selección de personal serán los encargados junto con el gerente general de la realización del plan de acogida, seguido de orientarles e indicarles cuales son las características y tareas a desarrollar dentro del puesto de trabajo al que aplicaron.

Es de suma importancia para el plan de empresa que durante el proceso de selección se sea inclusivos, respetuosos y muy cuidadosos con toda la diversidad existente en la actualidad, para no llegar a incurrir en situaciones de discriminación. Adicionalmente se proponen algunas consideraciones generales como adaptar los procesos de entrevistas para que todos los colectivos tengan las mismas oportunidades, uso de guiones estructurados para evaluar las competencias de las personas directamente vinculadas a los puestos de trabajo y sistematizar los procesos de selección en base a los principios de igualdad independientemente del cargo al que se aspira.

La anterior propuesta se toma como viable ya que la empresa estará en un proceso de implantación por el momento y no tiene la suficiente envergadura para incorporar dentro de su plantilla un área de recursos humanos. Por lo tanto, el acompañamiento a la empresa contratada para este proceso estará a cargo del gerente general quien será el encargado de tener la última palabra en la contratación.



3.3 DAFO

Una vez obtenidos los datos del análisis interno y externo, expresado con estadísticas macro y micro del país, de la ciudad, del sector a implantar la idea de negocio, también el estudio detallado de la demanda y la competencia. Se entra a organizar todo lo anterior desagregándolo en una matriz DAFO. La cual es la encargada de diagramar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Para poder entender un poco más a fondo cada apartado de la matriz DAFO, se explica a que hace referencia cada uno de acuerdo al plan de empresa que se está planteando.

- **Debilidades:**

Se entiende como debilidades algunas de las características propias del plan de empresa debido a que, por falta de conocimiento en el sector turístico inmobiliario, la idea de negocio no es muy fuerte en las variables de valor mencionadas anteriormente y por consiguiente se enfrenta a algunos obstáculos que pueden impedir el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- **Amenazas:**

Se entiende como amenazas a los factores externos al plan de empresa. Estos factores provienen del estudio comercial y posteriormente del análisis de la demanda vs la competencia realizado en los anteriores apartados de este documento. En este caso las amenazas mencionadas en la tabla del DAFO, juegan un papel muy importante dentro del plan de empresa ya que se ven reflejadas como entrada de sustitutos y una fuerte competencia tanto leal como desleal a la que se tendrá que enfrentar la idea de negocio una vez este dentro del mercado.

- **Fortalezas:**

Se entiende como las características del plan de empresa que potencializan la idea de negocio. Estas permiten alcanzar y superar metas, logros y objetivos dentro de la empresa.



• **Oportunidades:**

Las oportunidades en este caso son todos aquellos factores externos al plan de empresa que ayudan o potencializan en el crecimiento de la misma

		INTERNOS	EXTERNOS
NEGATIVOS	DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> * Empresa nueva en el sector (poco reconocimiento en el medio). * Poca experiencia en el sector. * Vacíos legales. * Dependencia de los convenios con proveedores (plataformas encargadas de traer el clientes). 	<ul style="list-style-type: none"> * Aún existe un alto índice de desempleo en España. * Competencia desleal. * Alta inversión inicial en marketing y publicidad. * Alquiler de habitaciones por medio de particulares como 2da entrada de dinero en el hogar. (amenaza de sustitutos y/o competidores).
	FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> * Excelentes acabados. * Diseño de interiores de alta calidad y gusto. * Implementación de mobiliario funcional. * Conocimiento previo de las necesidades del cliente debido a estudios del comportamiento de la demanda y análisis de estadísticas de acuerdo a encuestas realizadas. * Experiencia como arrendatarios. 	<ul style="list-style-type: none"> * Crecimiento del turismo en los 2 últimos años. * Valencia como destino turístico. * Cambio de mentalidad de los europeos ya que después de la crisis prefieren alquilar que comprar vivienda. * Ubicación de la idea de negocio ya que será ubicado en Valencia y ésta tiene mucho potencial turístico y es catalogada como ciudad universitaria. * Bajo costo para la compra de inmuebles (descenso en el precio de los apartamentos).
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Tabla 10 Herramienta DAFO, Elaboración propia

3.3.1 Cuantificación del DAFO

En este punto se evalúa cuantitativamente los aspectos internos como (Fortalezas y Debilidades) con los externos entendidos como (Oportunidades y Amenazas) del plan de empresa.



De Acuerdo a lo anterior se pretende visualizar la situación de la empresa en el entorno analizando por tal razón se evalúan Fortalezas vs Oportunidades (FO), Fortalezas vs Amenazas (FA), Debilidades vs Oportunidades (DO) y por ultimo Debilidades vs Amenazas (DA).

Para evaluar los cuatro grupos de factores, se toma la decisión de cuantificar con el siguiente baremo de valoración:

- Fortalezas vs Oportunidades (FO): La evaluación de cada fortaleza con respecto a cada oportunidad expresadas en el DAFO se valoró respondiendo la siguiente pregunta
¿Ayuda esta debilidad a aprovechar esta oportunidad?
 Las respuestas están catalogadas de 0 hasta +5 siendo 0 el valor más bajo y +5 el valor más alto tal como se ve en la **Ilustración 75.**
- Debilidades vs Oportunidades (DO): La evaluación de cada debilidad con respecto a cada oportunidad expresada en el DAFO se valoró respondiendo a la siguiente pregunta.
¿Ayuda esta debilidad a aprovechar esta oportunidad?
 Las respuestas están catalogadas de 0 hasta -5 siendo 0 el valor más bajo y -5 el valor más alto tal como se ve en la **Ilustración 75.**
- Fortalezas vs Amenazas (FA): La evaluación de cada fortaleza con respecto a cada amenaza expresada en el DAFO se valoró respondiendo a la siguiente pregunta.
¿Combate esta fortaleza a esta amenaza?
 Las respuestas están catalogadas de 0 hasta +5 siendo 0 el valor más bajo y +5 el valor más alto tal como se ve en la **Ilustración 76.**
- Debilidades vs Amenazas (DA): La evaluación de cada debilidad con respecto a cada amenaza expresada en el DAFO se valoró respondiendo a la siguiente pregunta.
¿Potencia esta debilidad a esta amenaza?
 Las respuestas están catalogadas de 0 hasta -5 siendo 0 el valor más bajo y -5 el valor más alto tal como se ve en la **Ilustración 76.**

La evaluación de cada uno de los factores mencionados ayuda al plan de empresa que se está creando a mejorar el posicionamiento del mismo y obliga a tomar medidas estratégicas que beneficien la empresa. Es por esta razón que se realiza la cuantificación del DAFO a continuación.



	OPORTUNIDADES					TOTAL
	* Crecimiento del turismo en los 2 últimos años.	* Valencia como destino turístico.	* Cambio de mentalidad de los europeos ya que después de la crisis prefieren alquilar que comprar vivienda.	* Ubicación de la idea de negocio ya que será ubicado en Valencia y ésta tiene mucho potencial turístico y es catalogada como ciudad universitaria.	* Bajo costo para la compra de inmuebles (descenso en el precio de los apartamentos).	
DEBILIDADES						
* Empresa nueva en el sector (poco reconocimiento en el medio).	-2	-2	-2	-1	0	-7
* Poca experiencia en el sector.	-2	-2	-1	-1	-1	-7
* Vacíos legales.	0	-1	0	0	-2	-3
* Dependencia de los convenios con proveedores (plataformas encargadas de traer el clientes).	0	-1	-1	-2	-1	-5
FORTALEZAS	-4	-6	-4	-4	-4	
* Excelentes acabados.	1	1	4	1	1	8
* Diseño de interiores de alta calidad y gusto.	1	1	4	1	1	8
* Implementación de mobiliario funcional.	1	1	4	1	1	8
* Conocimiento previo de las necesidades del cliente debido a estudios del comportamiento de la demanda y análisis de estadísticas de acuerdo a encuestas realizadas.	2	3	3	3	2	13
* Experiencia como arrendatarios.	1	1	2	1	1	6
	6	7	17	7	6	
TOTAL	2	1	13	3	2	

Ilustración 75, Cuantificación del DAFO – (DO) y (FO), Elaboración propia





	AMENAZAS				TOTAL
	* Aún existe un alto índice de desempleo en España.	* Competencia desleal.	* Alta inversión inicial en marketing y publicidad.	* Alquiler de habitaciones por medio de particulares como 2da entrada de dinero en el hogar. (amenaza de sustitutos y/o competidores).	
DEBILIDADES					
* Empresa nueva en el sector (poco reconocimiento en el medio).	0	-3	-5	-1	-9
* Poca experiencia en el sector.	0	-3	-4	-2	-9
* Vacíos legales.	0	-3	-1	-5	-9
* Dependencia de los convenios con proveedores (plataformas encargadas de traer el clientes).	0	-2	-5	-1	-8
FORTALEZAS	0	-11	-15	-9	
* Excelentes acabados.	1	2	1	4	8
* Diseño de interiores de alta calidad y gusto.	1	2	1	4	8
* Implementación de mobiliario funcional.	0	2	1	4	7
* Conocimiento previo de las necesidades del cliente debido a estudios del comportamiento de la demanda y análisis de estadísticas de acuerdo a encuestas realizadas.	0	2	2	3	7
* Experiencia como arrendatarios.	0	1	2	3	6
	2	9	7	18	
TOTAL	2	-2	-8	9	

Ilustración 76, Cuantificación del DAFO- (DA) y (FA), Elaboración propia





Después de cuantificar las características internas y externas de la empresa, se procede a tomar decisiones estratégicas.

Frente al crecimiento del turismo de los últimos años, el considerar Valencia como un destino, el cambio de mentalidad del europeo de alquilar y no de comprar y aun el bajo costo de inmuebles. El plan de empresa en desarrollo creando una empresa inmobiliaria en el sector turístico se presenta como una gran oportunidad de explotarla en beneficio de la empresa, teniendo en cuenta de que a pesar de que se estaría presentando como una empresa nueva en el sector tiene la fortaleza de conocer previamente las necesidades de los posibles clientes y entender que buscan; brindando así espacios con excelentes acabado, diseños interiores y mobiliario tanto de calidad como funcionales haciendo que se potencialicen las fortalezas de la empresa.

Por otro lado, es de suma importancia analizar y combatir los vacíos legales que el sector inmobiliario con respecto al alquiler en España aún tiene. Esto traerá al plan de empresa un riesgo a nivel tanto legal como económico debido a los posibles cambios que la ley imponga o a la libertad que tienen en este momento los particulares para subalquilar sus inmuebles sin cumplir con la normativa ya estipulada. Convirtiéndose así en una amenaza grande de sustitutos para el plan de empresa.

3.4 CAME

Una vez identificado el DAFO de la empresa, se pasa a desarrollar el análisis de cada uno de los puntos expuestos en el DAFO implementando acciones correctoras, proponiendo como afrontar las amenazas, explorando como mantener las fortalezas y por ultimo explotando las oportunidades que tiene la empresa dentro del mercado o sector.

El ejercicio a desarrollar responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo el plan de empresa puede corregir sus debilidades?
- ¿Cómo el plan de empresa puede afrontar las amenazas a las que se ve expuesta?
- ¿Cómo el plan de empresa piensa explotar las oportunidades que detecta en el sector?



- ¿Cómo el plan de empresa puede mantener las fortalezas que tiene dentro del mercado?

Corregir las Debilidades

1. Debilidad:	<u>Empresa Nueva en el Sector (poco reconocimiento en el medio)</u>
Forma de Corregir:	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de una buena estrategia de mercado, marketing y publicidad. • Fomentar iniciativa y establecer buenos convenios con empresas especializadas en conseguir clientes que buscan alquilar inmuebles (apts) para largas y cortas estancias.
2. Debilidad:	<u>Poca Experiencia en el Sector</u>
Forma de Corregir:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos continuos de estudios y análisis de la demanda para adquirir conocimiento de las necesidades del cliente, llevando a la empresa a crear estrategias para satisfacer y dar respuesta a esas necesidades.
3. Debilidad:	<u>Vacíos Legales</u>
Forma de Corregir:	<ul style="list-style-type: none"> • Afianzar y estructurar la empresa con soporte normativo y legal. • Estudio de la legislación y normativa cambiante para estar siempre a la vanguardia. • Adquirir soporte legal claro y vigente desde el principio del plan de empresa.
4. Debilidad:	<u>Dependencia de los convenios con proveedores (plataformas encargadas de traer al cliente)</u>
Forma de Corregir:	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevas estrategias tecnológicas, entre otras como estrategia de mercado para conquistar al cliente antes de que busque las webs generalistas especializadas en el tema. • Implementación de valores añadidos en el producto y servicio para que sean las empresas externas quienes busquen aliarse con la empresa, manejando desde un principio de cliente de manera personalizada sin intermediarios.

Tabla 11, Herramienta CAME – Corregir las Debilidades, Tabla Elaboración Propia.



Afrontar las Amenazas

1. Amenaza detectada:	<u>Aún existe un alto índice de desempleo en España.</u>
Forma de Afrontar la Amenaza:	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar detalladamente los precios del mercado para tener una relación perfecta entre calidad y precio. • Entrar al mercado con precios muy competitivos. • Considerar en el plan de ventas todos los nichos de mercado para poder abarcar a todas las personas con el producto y servicio prestado.
2. Amenaza detectada:	<u>Competencia desleal.</u>
Forma de Afrontar la Amenaza:	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar políticas de calidad que le permitan a la empresa estrechar lazos con los clientes y estar bien posicionados para afrontar la competencia tanto leal como desleal.
3. Amenaza detectada:	<u>Alta inversión inicial en Mercadeo, Marketing y Publicidad.</u>
Forma de Afrontar la Amenaza:	<ul style="list-style-type: none"> • Programar un presupuesto detallado y preciso en el que se tengan en cuenta cada uno de los ítems de la inversión. • Filtrar las estrategias de mercado con respecto a los medios a utilizar, escogiendo los de mayor veracidad, reconocimiento y eficiencia para que la inversión realizada no sea un gasto sino una inversión que dé resultados. • Implementar estrategias de publicidad que pueden ser utilizadas y manejadas desde la empresa.
4. Amenaza detectada:	<u>Amenaza de sustitutos y/o competidores.</u>
Forma de Afrontar la Amenaza:	<ul style="list-style-type: none"> • Afrontar y enraizar las estrategias competitivas de la empresa como la calidad, innovación, versatilidad y diseño, para que generen recordación en los clientes y se sientan mejor que en cualquier otro lugar. • Fortalecer los servicios que se prestan en la empresa para poder ser más competitivos.

Tabla 12, Herramienta CAME – Afrontar las Amenazas, Tabla Elaboración Propia.



Explotar las oportunidades

1. Oportunidad detectada:	<u>Crecimiento del turismo en los últimos 2 años.</u>
Forma de Explotar la Oportunidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar el plan de empresa con respecto a sus estrategias a las nuevas tendencias de consumo. • Incursionar en la diversificación. • Desarrollo de productos complementarios que potencialicen el turismo. • Hacer que la empresa tenga precios y ofertas competitivas. • Implementación de nuevas tecnologías de comunicación.
2. Oportunidad detectada:	<u>Cambio de mentalidad de los europeos ya que después de la crisis prefieren alquilar que comprar segunda vivienda.</u>
Forma de Explotar la Oportunidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio de alquiler de inmuebles (aptos) que sea fácil y rápido. • Brindar espacios pensados para el confort y el bienestar del cliente • Brindar un servicio de servicio al cliente que permita que los que alquilan se sientan seguros y cómodos como en sus casas.
3. Oportunidad detectada:	<u>Ubicación de la idea de negocio ya que será ubicado en Valencia y ésta tiene mucho potencial turístico y es catalogada como ciudad universitaria.</u>
Forma de Explotar la Oportunidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar los servicios mixtos y/o complementarios aprovechando el sector a donde estarán los apartamentos. • Vincular los servicios que brinda el sector como restaurantes, turismo, vida nocturna, entre otros, a las actividades de la empresa. • Adaptar los horarios de entras y salidas de los clientes a las comodidades del mismo y a las actividades de la ciudad.
3. Oportunidad detectada:	<u>Bajo costo para la compra de inmuebles (descenso en el precio de los apartamentos)</u>
Forma de Explotar la Oportunidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en la mayor cantidad de materia prima (apartamentos).



Forma de Explotar la Oportunidad:	<ul style="list-style-type: none"> Involucrar socios y alianzas económicas para establecer un patrimonio importante para la empresa.
--	---

Tabla 13, , Herramienta CAME – Explotar Oportunidades, Tabla Elaboración Propia.

Mantener las Fortalezas

1. Fortaleza detectada:	<u>Diseño de interiores de alta calidad y gusto con excelentes acabados en los inmuebles.</u>
Forma de Mantener la Fortaleza:	<ul style="list-style-type: none"> Alinear cada uno de los trabajos con la estrategia de la empresa, enfocando todos los trabajos en la calidad, innovación y mejora continua. Implementar continuamente ideas arquitectónicas y constructivas que respondan a la idea de negocio y continúen dando ese sello diferenciador en los acabados de los inmuebles.
2. Fortaleza detectada:	<u>Implementación de mobiliario funcional.</u>
Forma de Mantener la Fortaleza:	<ul style="list-style-type: none"> Investigar, estudiar y buscar constantemente la versatilidad en el mobiliario que se utilice. Actualización constante en cuanto a las necesidades y opiniones de los clientes para satisfacerlos con la implementación del mobiliario deseado. Actualización de nuevos diseños y mecanismos para mobiliario. Revisión y mantenimiento constante a los inmuebles para mantenerlos en perfecto estado.
3. Fortaleza detectada:	<u>Conocimiento previo de las necesidades del cliente debido a estudios del comportamiento de la demanda y análisis de estadísticas de acuerdo a encuestas realizadas.</u>
Forma de Mantener la Fortaleza:	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar estudios periódicos de la demanda. Desarrollar encuestas de conformidad y reconocimiento del cliente, para estar actualizados con las opiniones de los clientes en pos de la mejora continua.

Tabla 14, Herramienta CAME – Mantener las Fortalezas, Tabla Elaboración Propia.



3.5 Forma Jurídica

En este apartado del trabajo se mencionará el desarrollo jurídico y normativo de la empresa en donde se planteará la organización de la misma y los tramites normativos que rigen el funcionamiento del alquiler de inmuebles para cortas y largas estancias.

3.5.1 Forma jurídica de la Empresa

La forma jurídica de la empresa hace parte del grupo de formas mercantiles a la que se hace referencia como Sociedad Colectiva. Esta sociedad se basa en la aportación tanto de bienes como de trabajo personal de los socios participando de la rentabilidad del negocio de la manera como se convenga legamente y el nivel de aportación que se haga por las partes.

Dentro de la sociedad colectiva se establecen dos tipos de socios que tendrá la empresa como lo son: socio capitalista que es este caso sería el o los inversionistas, el cual es el encargado de aportar el dinero, tiene acceso a los libros contables y podría ejercer la gestión y dirección administrativa de la empresa. Por otro lado, está el socio industrial el cual tiene la obligación de aportar su trabajo personal, no aparecerá en la razón social de la empresa, no participará de la gestión de la sociedad a no ser que los inversionistas requieran vincularlo y quedará libre de responsabilidades sociales por las posibles deudas de la sociedad.

Otros de los puntos importantes dentro de esta sociedad es el capital social ya que se obtiene con la aportación de bienes pactados en la escritura por parte de los socios en caso de que sean bienes económicos de lo contrario cuando los bienes aportados no son dinero deben ser valorados económicamente con el fin de dejar claro el porcentaje de la aportación en términos monetarios y así establecer la rentabilidad recibida por cada uno de los implicados.

Dentro de la sociedad colectiva, el reparto de beneficios para los socios es estipulado de tal forma que los socios industriales participen con la misma proporción que el socio capitalista de menor proporción y el o los socios



capitalistas tendrán beneficio en relación a su participación al capital social. Adicionalmente es de suma importancia dejar por constancia en esta sociedad que si la empresa llega a tener pérdidas primero se responde con el patrimonio de la sociedad y si esta no es suficiente, se debe cubrir la deuda con el patrimonio personal del socio capitalista de tal forma de que el socio capitalista debe responder de manera personal, solidaria y subsidiaria para la empresa.

3.5.2 Normativa de uso para apartamentos turísticos

El alquiler en España se rige por normas de tipo técnico como el código técnico de la edificación CTE, normativa básica de la edificación NBE, normativa urbanística como la ley de arrendamiento urbanístico, ley de fomento del alquiler ley 4/2013 la cual se ha venido modificando por comunidades autónomas de acuerdo a los criterios que adopte cada comunidad. Adicionalmente las viviendas que estén destinadas para el alquiler de tipo turístico deben estar inscritas en el registro de empresas, establecimientos y profesiones turísticas como también será regidas por el decreto 92/2009 que regula la actividad de viviendas turísticas en la comunidad de Valencia, decreto 75/2015 el cual modifico parcialmente algunos artículos correspondientes al alquiler turístico en el decreto 92/2009 y el decreto 2016/2010 del Consell el cual cumple la función de reglamento regulador de las viviendas turísticas.

El alquiler de apartamentos turísticos está regido por la normativa de compatibilidad de usos en donde se plantea que estos inmuebles no pueden situarse en la misma planta que las viviendas, y debe estar siempre en las plantas inferiores, por otro lado, en una misma planta no pueden existir apartamentos de uso turístico mezclado con apartamentos de uso residencial.

Los inmuebles que tengan la condición de alquiler para uso turístico según la normativa, deben estar situados por encima de cualquier otro uso terciario como lo pueden ser tiendas, oficinas, etc. Cuando se pretende afectar el cambio de uso de una planta, no está autorizada la tercerización del edificio lo cual quiere decir que al menos el 50% de la superficie del edificio sobre la cota cero, deberá permanecer con uso de viviendas.



Dentro de esta modalidad si se tratase de un edificio nuevo, se debe cumplir la siguiente normativa:

- Documentos SUA seguridad, Utilización y Accesibilidad.
- Documento SI seguridad contra incendio.
- Ordenanza Municipal de Protección contra la Contaminación Acústica (14-07-2018)
- Normativa de Accesibilidad Vigente.
- Plan General de Ordenación Urbana: art 5.72 y 5.73 (patios de luces), 5.82 (iluminación y ventilación), 5.85 (puerta de acceso), 5.91 (acceso común), 5.95 (ascensor), 5.104 (clima artificial), 5.134 (dotación aparcamiento), y 5.135 (aseos).
- En caso de que el cambio de uso del edificio afecta la totalidad del edificio se debe cumplir con que la altura libre debe ser de 3.00m.

En la normativa de cambio de uso, se exige un proyecto técnico, visado por colegio oficial que justifique el cumplimiento de la norma que le resulta de aplicación.

Adicionalmente si dentro de los inmuebles destinados para el alquiler por temporadas, se planea realizar obras de reparación y remodelación se debe cumplir con la siguiente documentación:

- Proyecto de Ejecución Visado.
- Estudio Básico de Seguridad y Salud Visado.
- Estudio de Gestión de Residuos.
- Resumen del presupuesto de Ejecución Material por Capítulos.
- Proyecto de ACS (si el proyecto lo requiere) Visado.

Una vez cumplido con la normativa anteriormente mencionada deberá obtener la autorización de la Conselleria competente en tema de Turismo. Y el título deberá conocer la normativa de aplicación competencia de Conselleria de Turismo en la cual se aplica:

- Decreto 75/2015, de 15 de mayo, del Consell, regulador de los establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana.
- Decreto 77/1994, de 12 de abril, artículos 1, 2, 3, y 4 del Gobierno Valenciano, por el que se regulan las hojas de reclamaciones de los consumidores y usuarios de la comunidad Valenciana.



- Decreto 19/1997, de 11 de febrero, artículos del 1 al 13 en el que se regula el régimen de precios y reservas en alojamientos turísticos.
- Decreto 91/2009, de 3 de julio, del Consell, por el que aprueba el reglamento regulador de los bloques y conjuntos de viviendas turísticas de la Comunidad Valenciana.
- Decreto 92/2009, de 3 de julio, de Consell, por el que aprueba el reglamento regulador de las viviendas turísticas denominadas apartamentos, villas, chales, bungalows y similares, y de las empresas gestoras, personas jurídicas o físicas, dedicadas a la cesión de su uso y disfrute, en el ámbito territorial de la Comunidad Valenciana.
- Orden 25 de septiembre de 1979 sobre Prevención de Incendios en Establecimientos Turísticos.

Según el ayuntamiento de Valencia, se establece un decreto como nota interior 59/12 delegado área urbanismo, vivienda y calidad urbana, a la Agencia Valenciana de Turismo en donde habla de la regulación del uso de apartamentos turísticos en las normas urbanísticas del Plan General de Ordenación Urbana (PGOU) en relación al alquiler turístico de viviendas. El decreto 92/2009, de 3 de junio, del Consell, regula las viviendas turísticas, y las peticiones de diversas fincas urbanas de la ciudad sobre las molestias que ocasionan a los vecinos de una comunidad, el alquiler para uso turístico.

Según el decreto relacionado al anterior párrafo, las viviendas turísticas no pueden clasificarse como de uso residencial, sino que tienen un uso terciario y en concreto uso hotelero (Tho1) al generar una actividad destinada a satisfacer el alojamiento temporal e identificarse con apartamentos en régimen de explotación hotelera.

En líneas generales se puede decir que para el uso THO1 se admite únicamente en:

- Edificios de uso exclusivo hotelero.
 - Edificio de usos mixtos (residencial y hotelero) con las siguientes condiciones: los usos deben ser siempre por plantas completas, en la parte superior los usos residenciales, por debajo de ellos los residenciales comunitarios, por debajo los usos hoteleros, por debajo las oficinas y por debajo el resto de usos no residenciales.
- Es importante tener claro que la norma es muy explícita en decir que, dentro de un edificio residencial, en una misma planta no pueden



concurrir viviendas de uso residencial junto con apartamentos turísticos, deben estar en plantas diferentes, y ubicadas por debajo de las de uso residencial.

- Edificio de uso Unifamiliar, se admite el uso Tho1 solo en edificio de uso exclusivo.
- Edificio de uso Terciario, de forma general el uso Tho1 suele ser compatible.
- Dentro de la Ciutat Vella, tiene un tratamiento específico en función del Barrio de que se trate:
 - Barrios Carmen y Velluters: Siguen el régimen general indicado en este capítulo, salvo para la zonificación del Barrio Velluters donde el conjunto de uso exclusivo no residencial no puede ser superior en el conjunto del área a 2.000 m² de techo.
 - Barrio Universitat – Sant Francesc: El uso Tho1 solo es admisible en las parcelas con zonificación de edificios de usos terciarios o edificios de uso Mixto, Terciario – Residencial.
 - Barrio Mercat: El barrio es compatible con la zonificación de edificios de usos terciarios.
 - Barrio de la Seu-Xerea: Los usos se regulan en función de la protección Grado 1 los cuales son los edificios con nivel de protección 1 y 2, y para el Grado 2 que son los edificios con nivel de protección 3.

De acuerdo a todo lo anterior se entiende primero que los alquileres de viviendas turísticas se identifican con el uso Tho1 definido en el artículo 7.5.2 de las normas urbanísticas del PGOU de Valencia. Segundo, el régimen de usos se autoriza en base a las determinaciones establecidas tanto por el plan general, como por los documentos posteriores que lo han modificado e instrumentos que lo desarrollan los cuales están en función de la zonificación y la compatibilidad de los usos permitidos en cada uno de estos ámbitos. Por último, se permite esta modalidad de alquiler de inmuebles para uso turístico cuando en función de las normas urbanísticas y de la zonificación sea admisible el uso Tho1- en edificios de uso mixto.



3.5.3 Normativa de uso para residencial público.

Dentro de la normativa de uso residencial público según el código técnico de la edificación, los edificios destinados a proporcionar alojamiento temporal, administrado por un titular y alquilado por particulares los cuales pueden disponer de las zonas y servicios comunes catalogados como limpieza, comedor, lavandería, entre otras cosas las cuales también pertenecen a este grupo los hoteles, hostales, residencias, pensiones y apartamentos turísticos.

Según el código técnico de la edificación un edificio de vivienda unifamiliar de uso turístico debe clasificarse al DB SI en donde debe cumplir con el decreto 314/2006, de 17 de marzo y el real decreto 2267/2004, de 3 de diciembre. (Codigo Tecnico Edificación, s.f.),



Capítulo 5

Plan de Marketing

1. Objetivo del Plan de Marketing

1.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es el estudio y análisis del marketing que se debe implementar dentro del plan de empresa dirigido al alquiler de inmuebles (aptos) para largas y cortas estancias, con el propósito de captar clientes con el consecuente resultado de poder alquilar inmuebles con facilidad y rapidez.

Se deben tener en cuenta que no es lo mismo hablar del marketing y la venta. Pero antes dentro del plan de empresa se entiende la venta como el proceso de gestión del cliente para que alquile apartamentos por temporadas con la empresa. El marketing son todas las actividades que la empresa sigue para conseguir sus potenciales clientes mientras que la venta son aquellas acciones que se introducen para convertir esos potenciales clientes en clientes reales y el encargado de la venta se preocupa por mantener y conservar la relación con el cliente con fines de cerrar el negocio.

Por lo anterior se entiende que el marketing dentro del plan de empresa es un precedente a la venta, lo cual indica que debe estar bien planificado para que la venta no sea difícil de alcanzar.

Uno de los elementos base para la productividad de la empresa es la creación y desarrollo de su propio marketing. Para esto es necesario recopilar información sobre el alquiler de las personas con el fin de poder atraerlas al negocio y ofrecerles un servicio completo para que alquilen con la empresa.

En este apartado se tratarán las claves, documentos y estrategias de marketing que se desarrollara para el alquiler de inmuebles (aptos) por temporadas dentro de la empresa.



1.2 Objetivos

Dentro de la implementación de objetivos se consideraron no solamente los objetivos propios (internos) de la empresa, sino que también se reflexionó sobre los objetivos de los diferentes factores que intervienen en el plan de empresa lo cuales son conocidos como los stakeholders. Cada uno de ellos tienen diferentes objetivos no necesariamente semejantes entre sí, por esta razón los objetivos finales de la empresa resultan de la combinación de objetivos tanto internos como externos al plan de empresa.

Los objetivos que se establecen dentro del plan de empresa cumplen con los requisitos fundamentales estudiados en (Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa, José Emilio Navas López CIVITAS):

- Específicos.
- Medibles.
- Realistas.
- Adecuados.
- Sucesivos.
- Desafiantes.
- Tiene Plazos.

1.2.1 Objetivos Stakeholders.

Dentro del plan de empresa en desarrollo se catalogan como stakeholders:

- Clientes.
- Trabajadores: Son el recurso más importante que dispone la empresa, son aquellas personas que prestan un servicio a la empresa a cambio de una remuneración económica, profesional y personal. Son aquellos que con su actuación dentro de la empresa prestan un servicio directo e indirecto a los clientes y se encargan del crecimiento de la empresa.
- Convenios / proveedores: Son un punto estratégico y muy importante de la empresa. Los proveedores son los encargados de suministrar a la empresa los recursos básicos para su desarrollo. Un buen proveedor ayuda a brindar un buen producto final y un excelente servicio de la empresa al cliente.



Los convenios se hacen con aquellas empresas especializadas en traer el cliente a la empresa como (webs generalistas, oficinas de turismo, embajadas, oficinas de erasmus, universidades).

- Estado Administraciones públicas: son los encargados de establecer las políticas fiscales, normativa y legislación a seguir en la empresa.
- Gerencia de la Empresa: es aquella que establece objetivos, toma decisiones estratégicas, dirige las estrategias y al grupo de trabajo, gestiona los clientes y abre mercado.
- Socios / Inversionistas: Son aquellos que aportan a la empresa el capital económico para que se pueda desarrollar.

Según lo anterior por medio de la (**Tabla 15**) se especifican cada uno de los objetivos de los stakeholders directamente relacionados con el plan de empresa.

STAKEHOLDERS – Grupos de Interés	OBJETIVOS
• CLIENTES	Excelente servicio al cliente, calidad, confort, seguridad, confianza, precios asequibles.
• TRABAJADORES	Crecimiento profesional, seguridad laboral, altas remuneraciones, formación, experiencia.
• CONVENIOS / PROVEEDORES	Cumplimiento en el servicio que se dice ofrecer, cumplimiento en los pagos, fidelización, ética profesional, responsabilidad.
• ESTADO / ADMINISTRACIONES PUBLICAS	Cumplimiento con pagos de impuestos, subvenciones lo cual les genera nuevos ingresos. Crecimiento económico de la zona y de la ciudad. Cumplimiento y acogida por parte de la empresa a la normativa y legislación vigente.
• GERENCIA DE LA EMPRESA	Reconocimiento, prestigio y crecimiento de la empresa. Alto rendimiento económico (beneficios – utilidades).
• SOCIOS / INVERSIONISTAS	Adquirir los mayores ingresos posibles.

Tabla 15, Objetivos Stakeholders, Basado en el libro de Fundamentos de Administración de Empresas, Tabla Elaboración Propia.



1.2.2 Objetivos Monetarios.

Para el desarrollo del plan de marketing, se debe establecer objetivos monetarios los cuales están relacionados al volumen de ventas que tenga la empresa ya que son estos lo que traerán los ingresos.

Para determinar los objetivos monetarios se debe profundizar en la potencialización de los indicadores clave como lo es el nivel de ocupación y la rentabilidad de la empresa, los cuales son los encargados de que la actividad de la empresa sea rentable o no.

- **Nivel de ocupación:** A mayor índice de ocupación de los inmuebles de alquiler, mayores son los ingresos y por consiguiente mayores resultados tendrá la empresa.
Contar con un índice de ocupación alto y constante durante el año para suplir los gastos básicos y gastos de la actividad de la empresa; seguido de un beneficio empresarial que se entiende que durante el primer año no se espera tener en gran escala por ser una empresa que apenas está comenzando pero que con el paso del tiempo si asegure económicamente la empresa.
- **Rentabilidad:** Se tomará como rentabilidad el resultado del ejercicio entre los recursos invertidos y el beneficio obtenido como resultado de la inversión.
Los objetivos establecidos dentro de la rentabilidad de la empresa se desprenden de una rentabilidad económica en la cual se establece como objetivo principal empeñándose en invertir todos los esfuerzos para generar una rentabilidad económica que establezca el crecimiento, buen funcionamiento y equilibrio por parte de la empresa.
- **Rentabilidad financiera:** Se toma como los ingresos que obtienen los socios y o propietarios de la empresa.
Como objetivo con respecto a la rentabilidad financiera, durante la primera etapa de la empresa se esperarán pocos beneficios para los socios, fomentando el crecimiento económico de la empresa y aspirando a un negocio estable económicamente que genere frutos terminando con las deudas de las inversiones iniciales y enfocándose en generar ganancias tanto en los dueños de la empresa como en el personal administrativo y de gestión.



1.2.3 Objetivos No Monetarios.

Estos son los encargados de enraizar las bases de la empresa permitiendo el crecimiento de la misma a corto, mediano y largo plazo.

Dentro del plan de empresa de la empresa EASY HOST especializada en el alquiler de cortas y largas estancias se crearon objetivos no monetarios como:

- Posicionamiento de la empresa en el mercado del alquiler de inmuebles(aptos) por temporadas.
- Mejora continua en la calidad de los inmuebles y en el servicio al cliente entendiendo que este factor es de los atributos que más valor añadido le da a la empresa crenado así un sello diferenciador con respecto a la competencia. Incurriendo en la implementación de un producto y servicio con estándares de innovación, versatilidad y confort.

2. Marketing Mix

Gracias al estudio de mercado realizado en los apartados anteriores, se puede decidir cuál será el segmento al que se dirigirá las estrategias de marketing que se planean adoptar. Una vez detectados los segmentos al que se dirigen las estrategias se hace la elección de los mercados objetivo los cuales reciben el nombre de estrategias de posicionamiento.

Con el posicionamiento estratégico ya determinado, se comienza a trabajar sobre la combinación de acciones de marketing a seguir para cada segmento de mercado, implementando cuatro acciones que permiten poner el producto y servicio que se ofrece en la empresa dentro del mercado.

Las cuatro acciones de las que se habla en este apartado hace referencia a las estrategias de marketing que se obtienen del análisis de las 4P (producto, precio, plaza y promoción). Con el resultado arrojado de ese análisis se establecen los criterios de posicionamiento, reconocimiento y recordación de marca.



Con la elaboración del plan de marketing se alcanzan dos objetivos importantes que hacen referencia a la parte interna de la empresa y a los clientes.

- Parte interna de la empresa: Implementación de acciones para conseguir rentabilidad económica y social.
- Clientes: Implementación de acciones que lleven al cliente a fidelizarse con la empresa, logrando que lo ofrecido por la empresa logre superar las expectativas de los clientes identificando características propias de la misma que no sean fácilmente reconocibles en la competencia, llevando así a la empresa a tener más rentabilidad y menos esfuerzos a la hora de dar a conocer lo que se ofrece como el producto y servicio.

2.1 Precio

EASY HOST genera sus ingresos única y exclusivamente del alquiler de inmuebles (apartamentos) para largas y cortas estancias. A la hora de definir sus precios se ha desarrollado un análisis previo de los precios de la competencia, como también un esquema de los costes de la empresa teniendo así un panorama de precios más aterrizado y coherente a lo que quiere ofrecer el plan de empresa.

Con esto se puede incurrir en que los márgenes económicos se verán muy ajustados y por lo tanto se plantea para cada sección de la empresa una gestión de cobro de la siguiente manera:

- Estadías de Largas Estancias: Se cobrará un bono de fianza al iniciar el contrato por el valor de un mes de alquiler. Esto con el propósito de asegurar el bienestar del inmueble y algún gasto como servicios y/o arriendo correspondiente a un mes que el o los inquilinos no puedan pagar.
- Estadías de Cortas Estancia: Para estadías superiores a 5 días se cobrará un bono de fianza por el valor de 1 día de hospedaje con el fin de asegurar el bienestar, seguridad y mantenimiento del inmueble en caso de que algo extraordinario suceda.

Se debe considerar el poder de negociación de los clientes, para esto la empresa dentro de su criterio de precios determina una línea de



descuentos a disposición de grandes grupos de clientes que busquen el servicio ofrecido dentro de la empresa. Los precios con descuento deberán ser en función del número de personas que este conformado el grupo al que si se le pueda aplicar este criterio.

En cuanto a la fijación de los precios, el plan de empresa se rige al posicionamiento de la empresa dentro del mercado. Ejercicio que fue realizado en el capítulo de estudio de la competencia. Dicho posicionamiento corresponde a una estrategia hibrida orientada al equilibrio entre calidad y precio, afianzando esta estrategia ofreciendo un servicio y producto de calidad con precios muy competitivos permitiéndole al cliente el alquiler de un inmueble en las condiciones deseadas a un precio que se pueda permitir.

Rango de Precios Ponderado

<u>Alquiler Largas Estancias</u>	<u>Alquiler Cortas Estancias</u>
<ul style="list-style-type: none"> Desde 500 Euros hasta 1250 Euros el mes. 	<ul style="list-style-type: none"> Desde 55 Euros hasta 200 Euros la noche

Tabla 16, Rango de Precios Ponderado, Tabla Elaboración Propia

2.2 Producto y Servicio

EASY HOST dentro de su plan de empresa ofrece experiencias en la estancia de sus clientes basando su producto y servicio en el alquiler de inmuebles para cortas y largas estancias.

La propuesta de mercado que se está ofreciendo como lo es el alquiler de inmuebles ya está muy estudiada y desarrollada en el sector por lo que lo convierte en un servicio básico que con EASY HOST se va a transformar en un servicio especial y diferenciado, el cual tiene como principio de calidad ofrecer un servicio fuera de lo habitual, en donde el cliente experimente una estadia de un hotel 5 estrellas al alquilar uno de sus apartamentos.

Dentro del servicio especial que ofrece la empresa esta una experiencia innovadora, que implementa tecnología, versatilidad en su mobiliario, diseño y confort. De esta manera es como se plantea diferenciarse de la



competencia y posicionar la empresa en un primer plano en la mente y/o recordación de los clientes.

EASY HOST no tiene como idea de negocio ofrecerle al cliente variedad de productos y servicios, sino que potencializar un solo producto como lo es el alquiler ramificándolo por periodos ya sea por larga o corta estancia. Para que este propósito de la empresa funcione se tiene como objetivo dar el mejor servicio del mercado a precios muy competitivos.

El producto de la empresa tiene un proceso de preparación el cual consiste en comprar el inmueble, restaurarlo y/o remodelarlo de acuerdo a unos criterios de diseños que caractericen la empresa, luego implementar tecnologías de primera en los acabados de los apartamentos, implementación de mobiliarios funcionales y versátiles que le permita al cliente adecuar los espacios a su gusto y comodidad como también se pretende dotar los inmuebles con utensilios, electrodomésticos y muebles que sirvan de vitrina y promoción para las diferentes marcas valiendo la empresa como puente para que el cliente adquiera lo que necesite y le guste. Posteriormente después de todo el proceso de preparación de los apartamentos se ofrecerá el servicio principal que es el del alquiler por medio de un excelente servicio al cliente que lleve al consumidor a experimentar que la empresa se preocupa por sus necesidades y gustos y le ofrece un servicio de calidad total.

De acuerdo a lo anterior se desglosan los servicios adicionales que generan valor para el cliente

- **Gestión de servicios complementarios:** EASY HOST ofrece servicios mixtos adicionales al alquiler completamente gratis. Estos servicios se entienden como servicios complementarios a los de alquiler de la vivienda como actividades adicionales o alquiler y/o compra de otros productos.
- **Servicio al cliente personalizado y constante:** El personal de EASY HOST estará disponible para resolver inquietudes y problemas en todo momento.

Dentro de este servicio se considera la implementación de una APP adicional a la página web propias de la empresa, estas herramientas facilitaran la gestión de clientes como también funcionara como estrategia de mercadeo y publicidad de la empresa.



2.3 Plaza

Dentro de todo el estudio realizado en los anteriores apartados de este trabajo para el desarrollo del plan de empresa se especifica cuáles son los lugares en donde se busca implantar la idea de negocio con los inmuebles en alquiler son dos sectores muy reconocidos a nivel histórico, cultural, social y emplazamiento de la ciudad de Valencia.

Los sectores a mencionar son:

- Ciutat Vella: Caracterizada por su riqueza histórica y cultural, cuenta con infraestructura para el recibimiento de los turistas, fácil accesibilidad con excelente infraestructura de transporte público y estaciones de tren, está ubicada en el centro histórico de la ciudad, la rodea los hitos importantes como museos, arquitectura, restaurantes, plazas, parques y no menos importante se encuentra el núcleo político y económico de Valencia.
- Algirós: Caracterizada por ser la zona universitaria de la ciudad, sector netamente residencial con excelente infraestructura de transporte público, fácil accesibilidad, rodeado de hitos importantes como universidades, colegios, institutos, iglesias, centros religiosos, supermercados, clínicas, hospitales y el estadio de fútbol de Valencia. Adicionalmente es un sector con mucho movimiento de ocio el cual cuenta con restaurantes, bares y movimiento de vida nocturna en los fines de semana.

2.4 Promoción y Comunicación

Una vez especificado el producto y servicio a ofrecer, se implementan estrategias de comunicación las cuáles serán las encargadas de dar a conocer la empresa en el mercado y traer los clientes finales.

EASY HOST está dirigido a dos nichos de mercado como lo son:

- Personas entre los 16 y 30 años que buscan hospedarse en un apartamento por temporadas largas como lo pueden ser estudiantes de grado y posgrado de las universidades de Valencia, personas que



comiencen a desarrollar su carrera profesional en el campo laboral y estén interesadas en vivir por el sector de Algiros en donde estarán ubicados este tipo de inmuebles.

- Familias, grupos de personas, empresarios que buscan Valencia como lugar turístico y/o de paso. A los cuales se les ofrecerá el servicio de alquiler de apartamentos para cortas estancias con los servicios complementarios a los del alquiler.

Dentro de la promoción y comunicación de la empresa, se establece fomentar y/o implementar estrategias de comunicación proactivas y reactivas para llegar al cliente:

- **Comunicación proactiva:** Dentro de este tipo de comunicación que se pretende utilizar se encuentran los convenios que hace EASY HOST con las universidades, empresas de intercambios, empresas de gestión internacional, empresas de erasmus, empresas de turismo, embajadas, aeropuertos, colegios de idiomas entre otros. Estos convenios se hacen con el fin de dar a conocer la empresa y su servicio, esperando a que la actividad que ejercen cada una de esas empresas lleven al plan de empresa a incursionar en el mercado y a convertirse en su principal aliado a la hora de que sus clientes necesiten alquilar.
- **Comunicación reactiva:** Dentro de este tipo de comunicación que se pretende utilizar se encuentran las webs generalistas que nacen de las necesidades de los clientes las cuales resultan ser muy productivas y la base para gestionar los clientes de la empresa. Dentro de este grupo están: Booking, Airbnb, agencias de viajes, tripadvisor, fotocasa, idealista, finca raíz, clasificados, tu casa, wimdu, homelidays, homestay, housetrip, homeaway entre otros.

3. Plan de Medios

El objetivo del plan de medios planeado por la empresa EASY HOST, se basa en darse a conocer en el mercado del alquiler de inmuebles (apartamentos) para largas y cortas estancias. Creando una imagen de marca, promocionando un servicio con altos estándares de calidad, confort, innovación, versatilidad, agilidad en el proceso de alquiler dirigido por un



grupo de personas que tienen como criterio de diferenciación ofrecer un servicio al cliente personalizado que logre fidelizar a todos y cada uno de los clientes potenciales.

Con el propósito de cumplir con cada uno de los puntos del plan de medios entendiendo que EASY HOST es una empresa nueva en el mercado y no goza de reconocimiento, se inicia este proceso determinando el público objetivo al que se piensa llegar, los cuales son personas con un rango de edad entre 16 y 30 años, familias, grupos, empresarios, otros.

Posteriormente se define el mensaje que se quiere transmitir a los futuros clientes potenciales. Este mensaje va desde el nombre como lo es EASY HOST y se potencializa con su slogan FEEL LIKE AT HOME. El objetivo fundamental de su slogan es transmitir confianza, rapidez, seguridad, calidad, innovación, versatilidad y confort. Para que el mensaje que reciban los clientes en su primer contacto con la empresa sea efectivo, se considera que debe ser corto, claro y convincente. Para lo anterior se propone incluir aparte del nombre otra información necesaria como: fotografías, servicios, localización geográfica, contacto y pagina web.

Es claro para la empresa que entre más sencillo, creativo, conciso, innovador sea la imagen corporativa de la misma, hay más probabilidades de crear una excelente imagen mental en los clientes y mayor es la posibilidad de entrar y superar a la competencia.

Por consiguiente, se plantea los medios de comunicación que se van a utilizar para el proceso de darse a conocer. Cada una de las estrategias de comunicación han sido propuestas basadas en los estudios realizados de análisis de la demanda, análisis de la competencia, estadísticas por medio de encuestas que se desarrollaron en los apartados anteriores a este capítulo del trabajo. A continuación, se explican los medios de comunicación escogidos con la explicación del porque sería necesario implementarlos como también el cómo se van a utilizar.

- **Redes Sociales:** Es la fuente de comunicación más activa, potente y actualizada de la época en la que se está implantando la empresa. Con las redes sociales se puede garantizar una comunicación fluida y constante con los futuros clientes. Para que esto funcione se debe hacer parte activa en ellas. Creando cuentas propias de la empresa y actualizando continuamente su



información, de tal forma que el cliente pueda conocer los servicios que se brindan. Adicionalmente se logra con las redes sociales que el cliente potencial pueda interactuar con comentarios, ideas, preguntas que los lleven a identificar los valores de la empresa de una forma más activa y se propone presentarla de una manera gráfica con imágenes, fotos de actividades, fotos de los inmuebles y fotos del personal de trabajo de la compañía que son los encargados de atenderlos.

Dentro de las redes sociales a utilizar se encuentran: Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, otros.

- **Internet:** Es un medio de comunicación no directo, pero sí global que mueve masas y es de carácter mundial.

Con la ayuda de los beneficios del internet se busca hacer convenios con las webs generalistas las cuales son las encargadas directas de conseguir los clientes. Estas compañías como lo son: Booking, Airbnb, agencias de viajes, tripadvisor, fotocasa, idealista, finca raíz, clasificados, tu casa, wimdu, homelidays, homestay, housetrip, homeaway entre otros. Tienen una larga trayectoria y experiencia en el mercado, por tal razón EASY HOST debe valerse de ese bagaje para hacer alianzas estratégicas que a pesar de tener un costo económico por cada cliente que ellos provean a la empresa también generan publicidad, reconocimiento y gran número de clientes sin muchos esfuerzos.

Adicionalmente se encuentran los buscadores como Google, portales, youtube, Spotify que, aunque su función principal no es buscar clientes, si se pueden considerar dentro del plan de medios para arrojar campañas publicitarias o como medio interactivo de promociones, actividades, etc.

Dentro de la inversión en internet también se debe crear una web interactiva propia de la empresa, la cual se encargue de comunicar, actualizar e informar de forma efectiva y confiable a los clientes que la visiten.

- **Soporte Exterior:** Publicidad física. Es una forma tradicional y efectiva de comunicar.

En este punto se plantea utilizar como medios: líneas de autobuses, estaciones de metro, aeropuertos y estaciones de servicio. Ya que son puntos de encuentro para todo tipo de viajeros (turistas) y tienen un flujo de personas constante.



Por otro lado, se propone utilizar la publicidad física en los convenios con entidades proactivas que su función principal no es la de buscar clientes para el alquiler, pero si requieren dentro de su servicio, servicios como los que se ofrecen en EASY HOST. Las entidades en mención hacen referencia a: universidades, empresas de intercambios, empresas de gestión internacional, empresas de erasmus, empresas de turismo, embajadas, aeropuertos, colegios de idiomas entre otros.

3.1 Análisis del plan o retroalimentación.

Toda estrategia debe tener un seguimiento y control con el fin de conocer si está funcionando o es una estrategia destinada al fracaso. Para esto la empresa plantea realizar estadísticas por medio de encuestas realizadas a los clientes antes de utilizar el servicio para saber por qué medio llego a la empresa y al final para saber la satisfacción del cliente con respecto al servicio prestado. Esto le ayudara al plan de empresa a conocer que piensa sus clientes potenciales, que debe mejorar y dado el caso que más se le podría implementar a los servicios establecidos.

Finalmente, otra manera de valorar si el plan de medios está siendo eficiente es evaluando los medios de comunicación, también utilizando estadísticas por medio de encuestas. Esto se hará con el propósito de saber que piensa el usuario de ese medio y no menos importante como ve ese medio de comunicación el funcionamiento de la empresa y sus estrategias de marketing.

La retroalimentación se plantea sea revisada trimestralmente para tener un control preciso y detallado de todas las funciones de la empresa.



Capítulo 6

Plan Económico

1 Objetivo del Plan económico

1.1 Introducción

Este capítulo estudia todo el plan económico y financiero del plan de empresa, con el propósito de conocer y evaluar los diferentes escenarios a los que se verá expuesta la empresa una vez se decida comenzar con su desarrollo. Todo el análisis económico de la empresa consiste en aterrizar la idea de negocio a una realidad económica, reuniendo algunos factores fundamentales como las inversiones, recurso humano, solvencia, tesorería, financiación, entre otras que llevan a ilustrar numéricamente la rentabilidad de la empresa.

Para iniciar con el ejercicio se determina que el plan económico tendrá un margen de 3 años a partir del año en el que se decide comenzar con su actividad en el sector y para esto se plantean algunas hipótesis de acuerdo a los estudios realizados durante todo el desarrollo de este trabajo. Con lo anterior se busca tener un panorama basado en estadísticas obtenidas en el INE, las cuales orientan al plan económico con respecto a los índices de ocupación del turismo, índices económicos, precio medio por apartamento, pernoctaciones y estancia media.

Una vez expuesta la necesidad de conocer la viabilidad económica de la empresa y cuáles son los factores importantes que la componen, se profundiza en el plan de financiación que se tendrá en cuenta a la hora de invertir en el negocio, el cual se entiende como un punto clave para las inversiones iniciales necesarias de la empresa y los criterios de amortización que se efectuaran después de la toma de decisiones.

Con todo lo anterior se compone la estructura económica de la empresa teniendo como resultado: Las fuentes de financiación, balance económico, pérdidas y ganancias, gastos fijos, previsiones de ventas, punto de equilibrio y para finalizar los datos generales de la evaluación del proyecto.



2 Datos Básicos del Plan Económico

El plan de negocio como se ha explicado en el transcurso de todo el documento consta del alquiler de inmuebles para cortas y largas estancias. Por tal razón se determinó que para comenzar con la actividad de la empresa se invertirá en la compra de un edificio en estado de deterioro y abandono ubicado en la ciutat Vella de la ciudad de Valencia. Al adquirir este inmueble se busca restaurar lo existente, remodelar adecuando los espacios con divisiones, puntos fijos, ventilación, iluminación, instalaciones, otros de tal forma que se logre con el manejo de los espacios obtener 6 apartamentos de alrededor 50 a 70 m² cada uno y por último se entrará a amueblar y decorar cada uno de los apartamentos identificándolos con el sello de calidad, confort, seguridad y diseño que caracterizará a EASY HOST.

Adicionalmente se tomarán 2 apartamentos en modo de alquiler, que estarán ubicados en los alrededores del centro de Valencia, a los que se le invertirá en adecuación de espacios y mobiliario de tal forma que cumplan con el estándar de diseño de la empresa. Lo anterior explica que la empresa iniciará con un total de 8 apartamentos totalmente acomodados para el alquiler.

El ideal de la empresa es adquirir los inmuebles como propios, por esto a medida que la empresa adquiera más reconocimiento en el mercado y sus ingresos sean superiores a los del plan económico inicial se seguirá invirtiendo en materia prima como lo son los apartamentos ya sea en edificios completos como la primera inversión o individuales que cumplan con la normativa aplicada.

Es importante explicar que la decisión de adquirir un edificio completo y no apartamentos individuales viene de una búsqueda minuciosa de inmuebles en los que salía mucho mejor hacer una inversión en un solo espacio que respondiera a las necesidades y normativas que rige la empresa y no en apartamentos individuales los cuales requieren de una inversión mayor para su compra. El tema de la inversión mayor hace referencia al precio por metro cuadrado que se está manejando en la zona.

Cada uno de los criterios explicados se verán desarrollados con mayor profundidad en los apartados de plan económico que se irán presentando en este documento.



Información Base

PLAN DE EMPRESA

ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO Datos generales del Proyecto

Localidad	PLAN DE CREACIÓN DE EMPRESAS VALENCIA
-----------	--

Nombre de la empresa:	EASY HOST
-----------------------	-----------

Promotor:	MARIA CAMILA BOHORQUEZ RAVE
-----------	-----------------------------

Fecha de realización:	26-ago-17
-----------------------	-----------

Ejercicios de la previsión:	año 0	año 1	año 2
	2.018	2.019	2.020

mes de inicio de actividad	mes 1 del año 0	= enero de 2.018
----------------------------	-----------------	------------------

Forma Jurídica / Fiscal:	S.L.L.
--------------------------	--------

tipo IVA	0%
----------	----

Política de Cobros por a Clientes por Ventas e IVA repercutido

	contado	30 días	60 días	90 días	120 días	150 días	180 días	Totales
% del total diferido "n" días	100%	-	-	-	-	-	-	100%

Política de Pagos a Proveedores por Ventas e IVA soportado

	contado	30 días	60 días	90 días	120 días	150 días	180 días	Totales
% del total diferido "n" días		100%	-	-	-	-	-	100%

Tabla 17, Datos Base Empresa EASY HOST, Basado en la Plantilla la Fundación la 11- Elaboración propia.



4 Balance de Situación.

3.2 Balance Inicial Previo

Dentro del balance inicial se refleja el patrimonio de la empresa, conjunto de los bienes y deudas que se están adquiriendo para poder llevar a cabo el plan de empresa. En la **(Tabla 18)** se puede ver los activos corriente y no corriente vs el patrimonio neto y pasivo, este último se divide en pasivo no corriente y pasivo corriente los cuales hacen referencia al monto de la financiación a largo plazo según las decisiones tomadas al inicio del plan económico.

Dentro del patrimonio neto se encuentra la aportación monetaria de los socios lo cual tiene un avalúo de 344.100 euros en los que 300.000 euros corresponden al valor de un edificio ubicado en el centro histórico de la ciudad de Valencia el cual se debe rehabilitar, restaurar y remodelar para obtener en él 6 aptos. Adicionalmente en el patrimonio pasivo no corriente se encuentran 200.000 euros lo cuales hacen referencia al préstamo que se pedirá al banco en modo de financiación a largo plazo.

BALANCE INICIAL PREVIO		EASY HOST	
AL INICIO DEL EJERCICIO 2.018		a fecha 1 de enero de 2018	
ACTIVO (Euros)		PATRIMONIO NETO Y PASIVO (Euros)	
Activo No Corriente	517.550	Patrimonio Neto	344.100
Inmovilizado Material	451.800	Capital Social	344.100
Amort. Acum. Inm Material	-	Reservas	-
Inmovilizado Intangible	65.750	Crédito de accionistas	-
Amort. Acum. Inm Intangible	-	Subvenciones	-
Inversiones Financieras L/P	-	Resultados del ejercicio	-
	-	Pasivo	200.000
Activo Corriente	26.550	Pasivo No Corriente	191.784
Existencias	-	Acreedores L.P. Financieros	191.784
Clientes	-	Otros Acreedores L.P.	-
H.P. Pagos y retenciones IRPF	-	Pasivo Corriente	8.216
H.P. Deudora I. Sociedades	-	Proveedores	-
H.P. Deudora IVA	16.550	Acreedores C.P. Financieros	8.216
Tesorería	10.000	Crédito financiero C.P.	-
	-	H.P. acreedora IVA	-
	-	H.P. Acreedora Imp. Soc./IRPF	-
	-	Otros Acreedores C.P.	-
Total Activo	544.100	Total Pat. Neto y Pasivo	544.100

Tabla 18, Balance Inicial Previo Empresa EASY HOST, Basado en la Plantilla la Fundación la 11- Elaboración propia.



5 Previsiones de Ventas

Dentro del plan económico las previsiones de ventas están basadas en la información aportada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en donde se estudian los grados de ocupación por apartamento durante el año según el comportamiento del turismo en el periodo 2016-2017, adicionalmente se tienen en cuenta los grados de ocupación por plaza, las estancias medias y el índice de precios medio por apartamento según la época del año.

Los análisis de las estadísticas del INE se ven reflejados en las siguientes ilustraciones (**Ilustración 77**, **Ilustración 78**).

Toda la información mencionada anteriormente es utilizada para determinar:

- La media de estancia de los turistas en Valencia (**Ilustración 77**).
- Los índices de ocupación de los apartamentos durante todo el año (**Ilustración 78**).
- Y por último para realizar las previsiones de ventas según el precio medio por apartamento (**Tabla 19**).

De acuerdo a un estudio de la competencia detallado el cual fue mencionado en los primeros capítulos de este trabajo y al precio medio manejado por el INE se determina el precio con el que se va a trabajar en cada uno de los apartamentos. Todo lo anterior es con el propósito de analizar el comportamiento de ingresos económicos que se tendrían como previsión en los próximos 3 años después de que la empresa esté en marcha.

El precio medio por apartamento se determinó de la siguiente manera:

- Apartamentos de **1 habitación** rango desde 50 euros hasta 100 euros la noche para una media de 80 euros la noche.
- Apartamentos de **2 y 3 habitaciones** rango desde 50 euros hasta 200 euros la noche según la temporada para una media de 125 euros la noche.



Estancia Media periodo 2016-2017

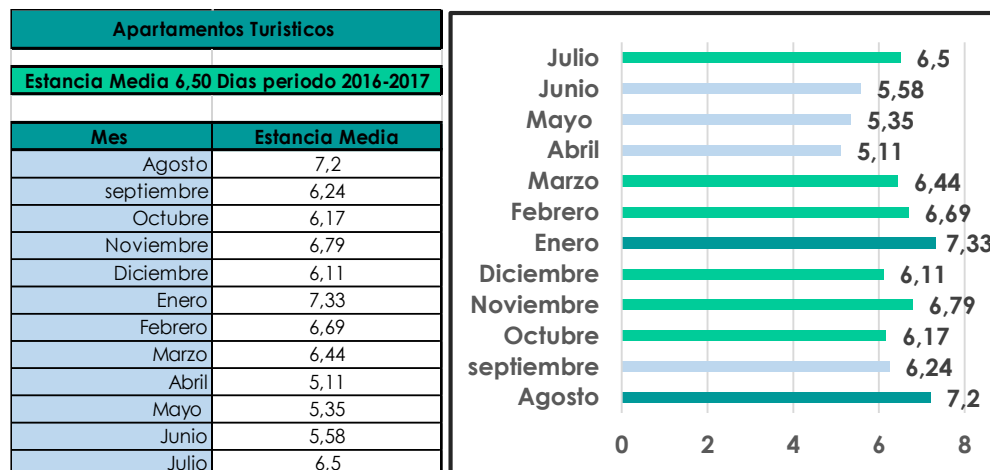


Ilustración 77, Estancia Media de Aptos Turísticos, INE, Elaboración Propia

Grado de Ocupación por Apartamento periodo 2016-2017

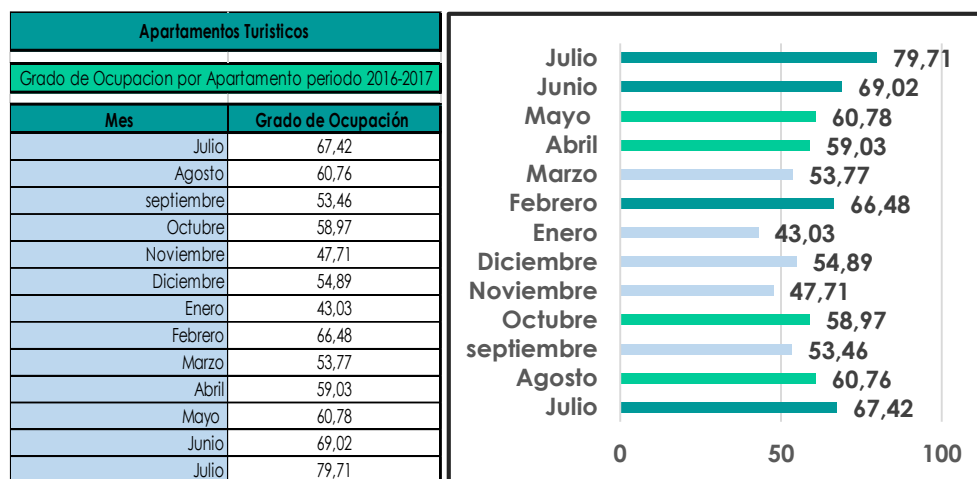


Ilustración 78, Grado de Ocupación por Apto Turístico, INE, Elaboración Propia.



Previsiones de ventas para los tres años (2018, 2019 y 2020)

EASY HOST

Previsiones de Ventas de la empresa

año 0: 2018

Familias de Ventas	enero 2018	febrero 2018	marzo 2018	abril 2018	mayo 2018	junio 2018	julio 2018	agosto 2018	septiembre 2018	octubre 2018	noviembre 2018	diciembre 2018	Totales 2018
APTO 1	1.032	1.595	1.290	1.416	1.458	1.656	1.913	1.458	1.283	1.415	1.145	1.317	16.978
APTO 2	1.032	1.595	1.290	1.416	1.458	1.656	1.913	1.458	1.283	1.415	1.145	1.317	16.978
APTO 3	1.617	2.493	2.016	2.213	2.268	2.588	2.989	2.278	2.004	2.211	1.789	2.058	26.524
APTO 4	1.617	2.493	2.016	2.213	2.268	2.588	2.989	2.278	2.004	2.211	1.789	2.058	26.524
APTO 5	1.617	2.493	2.016	2.213	2.268	2.588	2.989	2.278	2.004	2.211	1.789	2.058	26.524
APTO 6	1.617	2.493	2.016	2.213	2.268	2.588	2.989	2.278	2.004	2.211	1.789	2.058	26.524
APTO 7	1.032	1.595	1.290	1.416	1.458	1.656	1.913	1.458	1.283	1.415	1.145	1.317	16.978
APTO 8	1.032	1.595	1.290	1.416	1.458	1.656	1.913	1.458	1.283	1.415	1.145	1.317	16.978
Totales	10.596	16.352	13.224	14.516	14.904	16.976	19.608	14.944	13.148	14.504	11.736	13.500	174.008

Previsiones de Ventas de la empresa

año 1: 2019

Familias de Ventas	incremento interanual	enero 2019	febrero 2019	marzo 2019	abril 2019	mayo 2019	junio 2019	julio 2019	agosto 2019	septiembre 2019	octubre 2019	noviembre 2019	diciembre 2019	Totales 2019
APTO 1	5.0%	1.084	1.675	1.355	1.487	1.531	1.739	2.009	1.531	1.347	1.486	1.202	1.383	17.827
APTO 2	5.0%	1.084	1.675	1.355	1.487	1.531	1.739	2.009	1.531	1.347	1.486	1.202	1.383	17.827
APTO 3	5.0%	1.698	2.618	2.117	2.324	2.381	2.717	3.138	2.392	2.104	2.322	1.878	2.161	27.850
APTO 4	5.0%	1.698	2.618	2.117	2.324	2.381	2.717	3.138	2.392	2.104	2.322	1.878	2.161	27.850
APTO 5	0.0%	1.617	2.493	2.016	2.213	2.268	2.588	2.989	2.278	2.004	2.211	1.789	2.058	26.524
APTO 6	5.0%	1.698	2.618	2.117	2.324	2.381	2.717	3.138	2.392	2.104	2.322	1.878	2.161	27.850
APTO 7	0.0%	1.032	1.595	1.290	1.416	1.458	1.656	1.913	1.458	1.283	1.415	1.145	1.317	16.978
APTO 8	0.0%	1.032	1.595	1.290	1.416	1.458	1.656	1.913	1.458	1.283	1.415	1.145	1.317	16.978
Totales		10.942	16.885	13.655	14.990	15.390	17.530	20.248	15.432	13.577	14.977	12.119	13.940	179.684





Previsiones de Ventas de la empresa														año 2: 2020	
Familias de Ventas	Incremento interanual	enero 2020	febrero 2020	marzo 2020	abril 2020	mayo 2020	junio 2020	julio 2020	agosto 2020	septiembre 2020	octubre 2020	noviembre 2020	diciembre 2020	Totales 2020	
APTO 1	10,0%	1.192	1.842	1.490	1.635	1.684	1.913	2.210	1.684	1.482	1.634	1.322	1.521	19.610	
APTO 2	10,0%	1.192	1.842	1.490	1.635	1.684	1.913	2.210	1.684	1.482	1.634	1.322	1.521	19.610	
APTO 3	10,0%	1.868	2.879	2.328	2.556	2.620	2.989	3.452	2.631	2.315	2.554	2.066	2.377	30.635	
APTO 4	10,0%	1.868	2.879	2.328	2.556	2.620	2.989	3.452	2.631	2.315	2.554	2.066	2.377	30.635	
APTO 5	0,0%	1.617	2.493	2.016	2.213	2.268	2.588	2.989	2.278	2.004	2.211	1.789	2.058	26.524	
APTO 6	10,0%	1.868	2.879	2.328	2.556	2.620	2.989	3.452	2.631	2.315	2.554	2.066	2.377	30.635	
APTO 7	0,0%	1.032	1.595	1.290	1.416	1.458	1.656	1.913	1.458	1.283	1.415	1.145	1.317	16.978	
APTO 8	0,0%	1.032	1.595	1.290	1.416	1.458	1.656	1.913	1.458	1.283	1.415	1.145	1.317	16.978	
Totales		11.668	18.006	14.561	15.984	16.411	18.693	21.591	16.455	14.478	15.971	12.923	14.865	191.605	

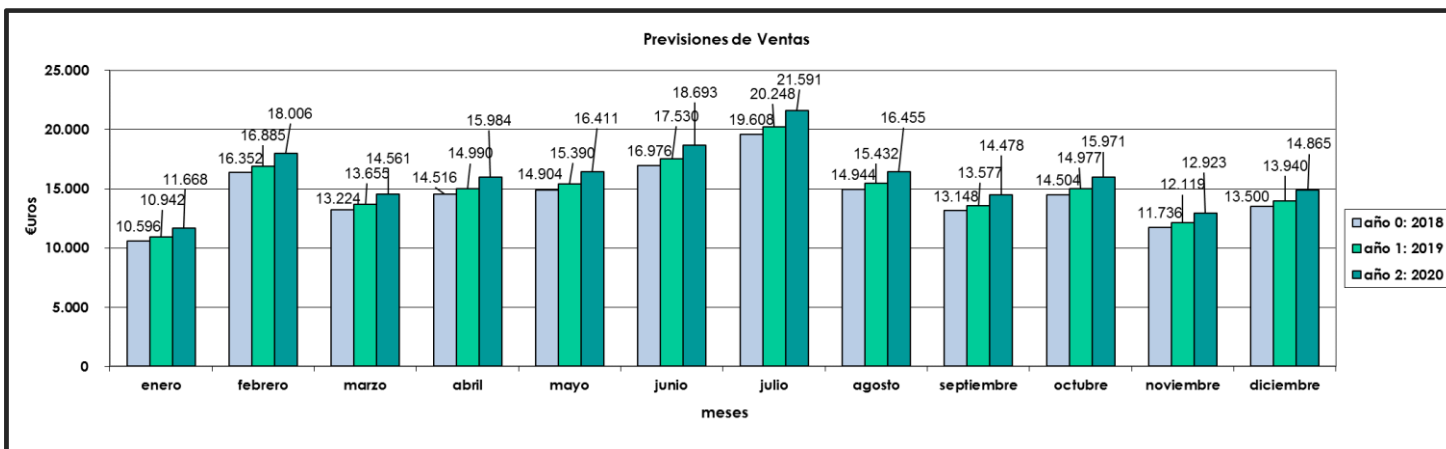


Tabla 19, Previsiones de Ventas para 3 Años - Empresa EASY HOST, Basado en la Plantilla la Fundación la 11- Elaboración propia.





6 Balances Anuales Previsionales

Balances Anuales Previsionales

EASY HOST

	Inicial del año 0 enero 2018		Final del año 0 Diciembre 2018		Final del año 1 Diciembre 2019		Final del año 2 Diciembre 2020	
Activo No Corriente	517.550	95,1%	485.750	85,9%	453.950	80,0%	422.150	73,7%
Inmovilizado Material Neto	451.800	83,0%	433.550	76,7%	415.300	73,2%	397.050	69,4%
Inmovilizado Intangible Neto	65.750	12,1%	52.200	9,2%	38.650	6,8%	25.100	4,4%
Inversiones Fras. L/P	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Activo Corriente	26.550	4,9%	79.865	14,1%	113.162	20,0%	150.300	26,3%
Existencias	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Clientes	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H.P. Pagos y retenciones IRPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H.P. Deudora I. Sociedades	0	0,0%	0	0,0%	3.298	0,6%	5.093	0,9%
H.P. Deudora IVA	16.550	3,0%	16.550	2,9%	16.550	2,9%	16.550	2,9%
Tesorería	10.000	1,8%	63.315	11,2%	93.313	16,5%	128.658	22,5%
Total Activo	544.100	100,0%	565.615	100,0%	567.112	100,0%	572.450	100,0%





Patrimonio Neto	344.100	63,2%	352.833	62,4%	360.751	63,6%	369.151	64,5%
Capital Social	344.100	63,2%	344.100	60,8%	344.100	60,7%	344.100	60,1%
Reservas	0	0,0%	0	0,0%	8.733	1,5%	16.651	2,9%
Crédito de accionistas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subvenciones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Resultados pend. aplicación	0	0,0%	8.733	1,5%	7.918	1,4%	8.401	1,5%
Pasivo No Corriente	191.784	35,2%	183.402	32,4%	174.850	30,8%	166.127	29,0%
Acreedores L.P. Financieros	191.784	35,2%	183.402	32,4%	174.850	30,8%	166.127	29,0%
Otros Acreedores L.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pasivo Corriente	8.216	1,5%	29.380	5,2%	31.511	5,6%	37.173	6,5%
Proveedores	0	0,0%	622	0,1%	642	0,1%	682	0,1%
Acreedores C.P. Financieros	8.216	1,5%	8.382	1,5%	8.551	1,5%	8.724	1,5%
Crédito financiero C.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H.P. acreedora IVA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H.P. acreedora Imp. Soc./IRPF	0	0,0%	20.376	3,6%	22.318	3,9%	27.766	4,9%
Otros Acreedores C.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total Recursos Permanentes	535.884	98,5%	536.234	94,8%	535.601	94,4%	535.278	93,5%
Total Pasivo	200.000	36,8%	212.782	37,6%	206.361	36,4%	203.299	35,5%
Total Pat. Neto y Pasivo	544.100	100,0%	565.615	100,0%	567.112	100,0%	572.450	100,0%
Fondo de Maniobra	18.334	3,4%	50.484	8,9%	81.651	14,4%	113.128	19,8%

Tabla 20, Balances Anuales Previsionales Empresa EASY HOST, Basado en la Plantilla la Fundación la 11- Elaboración propia





7 Cuenta de Resultados de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de resultados de pérdidas y ganancias es el resultado de la gestión de la empresa, teniendo en cuenta los ingresos y gastos que se realizan durante periodos de tiempo y que son constantes. Este resultado puede ilustrar un beneficio o una pérdida económica para la empresa.

Dentro de la cuenta de resultados se hace un resumen anual de la actividad económica de la empresa teniendo en cuenta:

- Costes variables.
- Margen Bruto de Ventas.
- Gastos de personal y seguridad social.
- Gastos de explotación en donde entran: IBI, licencias de software, gastos de servicios (teléfono, agua, electricidad, gas), asesorías, arrendamientos, documentación, transporte, material de oficina, otros.
- Ingresos financieros.
- Gastos financieros.
- Impuesto de sociedades.
- B.A.I.
- Resultado neto.

Todos los datos representados en la **(Tabla 22)**proviene de:

- Los gastos financieros de la empresa.
- Pérdidas y ganancias por año.
- IRPF.
- Impuesto de sociedades.

En la tabla mencionada se puede ver que el margen bruto s/ventas corresponde a un 95.4% y los costes variables están tienen un 4.6%.

Al desglosar la tabla se puede ver que los gastos de explotación se mantienen en 73.5% los dos primeros años y al tercer año se reduce a 71.3% de acuerdo al importe neto de la cifra de negocios. También es importante ver como varia el resultado neto por año comenzando con un 4.7% el primer año y 4.1% el segundo y tercer año.



Antes de entrar a la tabla de Pérdidas y ganancias se ilustra la **(Tabla 21)** la cual corresponde a los gastos fijos de la empresa desglosado por meses durante todo un año. Esto con el fin de conocer cuales los puntos clave que determinan el comportamiento económico de las cuentas y resultados.

Datos para las previsiones de Gastos Fijos de la empresa

EASY HOST

Gastos Fijos	nº pagos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales	%
Tributos:IBI, (Gastos de comunidad)	2	0	0	0	800	0	800	0	800	0	0	0	0	2.400	6,87%
Licencia software contabilidad	1	0	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	300	0,86%
Primas de Seguros (LOCAL)	4	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	6,87%
Colegio profesional	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Electricidad	12	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	4.320	12,36%
Otros suministros (agua, gas, etc.)	12	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2.160	6,18%
Teléfono	6	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	1.620	4,64%
Teléfono móviles	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Conexión a Internet (tarifa plana)	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Material de oficina	12	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0,09%
Publicidad y propaganda	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Documentación y suscripciones	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Asesoría	12	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800	13,73%
Arendamientos	12	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	41,20%
Transporte	12	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720	2,06%
Alarma	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Otros gastos	12	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	5,15%
Total Otros Gastos Fijos		2.715	2.985	2.685	3.485	2.685	3.485	2.685	3.485	2.685	2.685	2.685	2.685	34.950	100,00%

Tabla 21, Datos de las Previsiones de Gastos Fijos de la Empresa EASY HOST, Basado en la Plantilla la Fundación la 11-
 Elaboración propia.





Análisis Comparativo

EASY HOST

Conceptos	Año 0: 2018		Año 1: 2019		Año 2: 2020	
Importe Neto Cifra de Negocios	174.008	100,0%	179.684	100,0%	191.605	100,0%
Costes variables	8.021	4,6%	8.271	4,6%	8.796	4,6%
Margen Bruto s/Ventas	165.987	95,4%	171.413	95,4%	182.809	95,4%
Gastos de Personal y Seg. Social	58.756	33,8%	62.490	34,8%	66.525	34,7%
<i>Sueldos</i>	53.200	30,6%	56.840	31,6%	60.777	31,7%
<i>Seguridad Social</i>	5.556	3,2%	5.650	3,1%	5.748	3,0%
Otros Gastos de Explotación	34.950	20,1%	35.300	19,6%	35.829	18,7%
<i>Tributos:IBI, (Gastos de comunidad)</i>	2.400	1,4%	2.424	1,3%	2.460	1,3%
<i>Licencia software contabilidad</i>	300	0,2%	303	0,2%	308	0,2%
<i>Primas de Seguros (LOCAL)</i>	2.400	1,4%	2.424	1,3%	2.460	1,3%
<i>Colegio profesional</i>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<i>Electricidad</i>	4.320	2,5%	4.363	2,4%	4.429	2,3%
<i>Otros suministros (agua, gas, etc.)</i>	2.160	1,2%	2.182	1,2%	2.214	1,2%
<i>Teléfono</i>	1.620	0,9%	1.636	0,9%	1.661	0,9%
<i>Teléfono móviles</i>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<i>Conexión a Internet (tarifa plana)</i>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<i>Material de oficina</i>	30	0,0%	30	0,0%	31	0,0%
<i>Publicidad y propaganda</i>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<i>Documentación y suscripciones</i>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<i>Asesoría</i>	4.800	2,8%	4.848	2,7%	4.921	2,6%
<i>Arrendamientos</i>	14.400	8,3%	14.544	8,1%	14.762	7,7%
<i>Transporte</i>	720	0,4%	727	0,4%	738	0,4%
<i>Alarma</i>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<i>Otros gastos</i>	1.800	1,0%	1.818	1,0%	1.845	1,0%
Amortización del Inmovilizado	34.200	19,7%	34.200	19,0%	34.200	17,8%
Total Gastos Explotación	127.906	73,5%	131.990	73,5%	136.554	71,3%





Otros ingresos explot. (Subv. y otros)	0		0		0	
Resultado de explotación	38.081	21,9%	39.424	21,9%	46.255	24,1%
Ingresos Financieros	92	0,1%	202	0,1%	288	0,2%
Gastos Financieros	3.925	2,3%	3.759	2,1%	3.590	1,9%
Resultado Financiero	(3.833)	-2,2%	(3.557)	-2,0%	(3.302)	-1,7%
Resultado antes de Impuestos	34.248	19,7%	35.867	20,0%	42.953	22,4%
	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Resultado del Periodo (B.A.I.)	34.248	19,7%	35.867	20,0%	42.953	22,4%
Impuesto de Sociedades	26.140	15,0%	28.572	15,9%	35.174	18,4%
Resultado Neto	8.109	4,7%	7.295	4,1%	7.779	4,1%

Tabla 22, Análisis Comparativo de Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Empresa EASY HOST, Basado en la Plantilla la Fundación la 11- Elaboración propia.





8 Gastos Financieros

Antes de entrar en los gastos financieros se hace un ejercicio de determinar cuáles serán las inversiones que se deben hacer dentro de la empresa con el fin de determinar el capital aportado por los socios o dueños de la empresa y posteriormente la necesidad de financiación de un monto determinado.

En la **(Tabla 24)** se ilustra las inversiones en activo no corriente las cuales corresponden a los activos fijos de la empresa que no varían durante el ciclo de explotación de la empresa como, por ejemplo:

Inmovilizado Material

- Terrenos y solares.
- Edificios y construcciones.
- Reformas.
- Instalaciones.
- Maquinaria.
- Herramienta.
- Mobiliario.
- Equipos informáticos
- Vehículos.

Inmovilizado Intangible

- Aplicaciones.
- Marketing – página web
- Gastos de constitución

También se ilustra las inversiones en activo corriente la cual se utilizó para determinar el IVA y la tesorería inicial y disponible de la empresa en el momento de comenzar a funcionar en el sector.

Inversiones al inicio del año 0	
Inversión Neta Activo No Corriente	517.550
Inversión Neta Activo Corriente	26.550
Total Inversión Neta	544.100
Inversiones - Tesorería inicial	
Total Inversión Neta	544.100
Tesorería inicial	-10.000
Total Subvencionable	534.100

Tabla 23, Tabla Resumen de Inversiones Empresa EASY HOST, Basado en la Plantilla la Fundación la 11- Elaboración propia.



Inversiones Iniciales				
EASY HOST				
INVERSIONES EN ACTIVO NO CORRIENTE				
	Base imponible	IVA	Total	Aport. capital especie
Inmovilizado Material	451.800	16.550	468.350	
Terrenos y solares	216.000	0	216.000	0%
Edificios y construcciones	144.000	0	144.000	0%
Reforma de viviendas propias	50.000	5.000	55.000	0%
Reforma de viviendas en deposito	15.000	6.300	21.300	0%
Instalaciones	0	0	0	0%
Maquinaria	0	0	0	0%
Utillaje, Herramientas, ...	0	0	0	0%
Mobiliario	25.000	5.250	30.250	0%
Vehículos	0	0	0	0%
Equipos informáticos	1.800	0	1.800	0%
Otro Inmov. Mat.	0	0	0	0%
Inmovilizado Intangible	65.750	-	65.750	
Aplicaciones Informáticas (Gestion)	1.000	0	1.000	0%
Marketing y pagina Web	10.000	0	10.000	0%
Gastos de constitución	750	0	750	0%
Otro Inmov. Intang. (ITP, Notario, Registrador)	54.000	0	54.000	0%
Inversiones financieras L/P	-	-	-	
Fianzas	0	0	0	
Otros	0	0	0	
	0			
Total Anual	517.550	16.550	534.100	
INVERSIONES EN ACTIVO CORRIENTE				
Cantidades en Euros(€)	Base imponible	IVA	Total	Aport. capital especie
	0	0	0	
	0		0	
Existencias Iniciales	0	0	0	en especie
materias primas	0		0	0%
mercaderías	0		0	0%
otros aprovisionamientos (bolsas, embal)	0		0	0%
Realizable	16.550			
IVA soportado de inversiones iniciales	0			
IVA soportado pend. de devolución	16.550			
Tesorería inicial / Disponible	10.000			
Total Inv. Inicial circulante	26.550			

Tabla 24, Tabla de Inversiones Iniciales Empresa EASY HOST, Basado en la Plantilla la Fundación la 11- Elaboración propia.



Dentro de los gastos financieros (**Tabla 25**) se cuenta un préstamo al banco de 200.000 euros el cual se tendrá un interés del 2% anual, amortizado a 20 años, con 12 pagos anuales.

Este préstamo corresponde al pago de las reformas, remodelación, restauración y amueblamiento de las viviendas, como también cuenta la tesorería del primer año, gastos de gestión, gastos de constitución y otros gastos que han sido desglosados en cada una de las tablas.

Pronóstico de Ingresos y Gastos Financieros de la empresa
EASY HOST

Gastos Financieros

Gastos Financieros 2018	datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Déficits de tesorería	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Intereses póliza de crédito	2,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arrendamiento Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses del préstamo		333,33	332,20	331,07	329,94	328,80	327,66	326,52	325,38	324,23	323,09	321,94	320,79	3.924,96
Total Gastos Financieros 2018		333,33	332,20	331,07	329,94	328,80	327,66	326,52	325,38	324,23	323,09	321,94	320,79	3.924,96

Gastos Financieros 2019	datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Déficits de tesorería	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Intereses póliza de crédito	2,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arrendamiento Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses del préstamo		319,64	318,49	317,33	316,17	315,01	313,85	312,69	311,52	310,36	309,19	308,02	306,84	3.759,12
Total Gastos Financieros 2019		319,64	318,49	317,33	316,17	315,01	313,85	312,69	311,52	310,36	309,19	308,02	306,84	3.759,12

Gastos Financieros 2020	datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Déficits de tesorería	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Intereses póliza de crédito	2,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arrendamiento Financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses del préstamo		305,67	304,49	303,31	302,13	300,95	299,77	298,58	297,39	296,20	295,01	293,81	292,62	3.589,93
Total Gastos Financieros 2020		305,67	304,49	303,31	302,13	300,95	299,77	298,58	297,39	296,20	295,01	293,81	292,62	3.589,93





Ingresos Financieros

Ingresos Financieros 2018	datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Intereses Cuenta Corriente	0,25%	2,08	2,63	4,21	5,15	5,82	7,13	7,91	9,68	10,78	11,72	12,34	12,99	92,45
Otros ingresos financieros														0,00
Total Ingresos Financieros 2018		2,08	2,63	4,21	5,15	5,82	7,13	7,91	9,68	10,78	11,72	12,34	12,99	92,45

Ingresos Financieros 2019	datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Intereses Cuenta Corriente	0,25%	13,25	13,33	14,96	15,93	16,60	17,95	16,92	16,94	18,08	19,04	19,34	20,01	202,34
Otros ingresos financieros														0,00
Total Ingresos Financieros 2019		13,25	13,33	14,96	15,93	16,60	17,95	16,92	16,94	18,08	19,04	19,34	20,01	202,34

Ingresos Financieros 2020	datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Intereses Cuenta Corriente	0,25%	19,91	20,05	21,84	22,92	23,32	24,81	23,59	24,29	25,56	26,63	26,96	27,72	287,60
Otros ingresos financieros														0,00
Total Ingresos Financieros 2020		19,91	20,05	21,84	22,92	23,32	24,81	23,59	24,29	25,56	26,63	26,96	27,72	287,60

Tabla 25, Pronostico de Ingresos y Gastos Financieros de la Empresa EASY HOST, Basado en la Plantilla la Fundación la 11- Elaboración propia.





9 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el punto central del negocio, permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costes que esta produzca. Es decir que con el punto de equilibrio se determina el nivel de ingresos que requiere EASY HOST para cubrir sus costes fijos y costes variables.

En el análisis del punto de equilibrio según la herramienta utilizada se puede ver en la **(Tabla 26)** que los gastos fijos varían en los 3 años de estudio entre 127.906 euros el primer año, 131.990 euros el segundo año y 136.554 euros el tercer año. La venta mensual media debe estar entre 14.501 euros y 15.967 euros para alcanzar una venta anual de 174.008 euros, 179.684 euros y 191.605 euros. Los anteriores números son los requeridos para alcanzar un punto de equilibrio en la empresa en donde se cuente con 134.067 euros, 138.358 euros y 143.124 euros de venta al año, obteniendo así un beneficio bruto estimado en el primer año de 38.081 euros, el segundo año 39.424 euros y el tercer año 46.255 euros.

Estimación del Umbral de Rentabilidad o Punto Muerto

EASY HOST

Estimación del Punto de Equilibrio				
	Datos año 0 2018	Datos año 1 2019	Datos año 2 2020	
Gastos laborales	58.756	62.490	66.525	
Otros Gastos	34.950	35.300	35.829	
Amortizaciones	34.200	34.200	34.200	
Total fijos	127.906	131.990	136.554	
Margen Medio de Contribución	95,4%	95,4%	95,4%	
Punto de Equilibrio	134.087	138.358	143.124	€ de venta al año
P.E. Mensual medio	11.174	11.530	11.927	€/ mes de media
Ventas anuales previstas	174.008	179.684	191.605	€ de venta al año previstos
Venta mensual media prevista	14.501	14.974	15.967	€/ mes de media
Beneficio Bruto Estimado (B.A.I.I.)	38.081	39.424	46.255	€ al año
Coficiente de seguridad	1,30	1,30	1,34	= Ventas Previstas / Punto de Equilibrio

Tabla 26, Estimación del Punto de Equilibrio de la Empresa EASY HOST, Basado en la Plantilla la Fundación la 11- Elaboración propia.



Estructuras de Ventas y de márgenes							
Año 0:				2.018			
Producto o Familia	Ventas	% / Ventas	Coste	% / Ctes	Margen	% margen	% contribución
APTO 1	16.978	9,8%	170	2,1%	16.808	99,0%	10,1%
APTO 2	16.978	9,8%	849	10,6%	16.129	95,0%	9,7%
APTO 3	26.524	15,2%	1.326	16,5%	25.198	95,0%	15,2%
APTO 4	26.524	15,2%	1.326	16,5%	25.198	95,0%	15,2%
APTO 5	26.524	15,2%	1.326	16,5%	25.198	95,0%	15,2%
APTO 6	26.524	15,2%	1.326	16,5%	25.198	95,0%	15,2%
APTO 7	16.978	9,8%	849	10,6%	16.129	95,0%	9,7%
APTO 8	16.978	9,8%	849	10,6%	16.129	95,0%	9,7%
	174.008	100,0%	8.021	100,0%	165.987	95,4%	100,0%
Año 1:				2.019			
Producto o Familia	Ventas	% / Vtas	Coste	% / Ctes	Margen	% margen	% contribución
APTO 1	17.827	9,9%	178	2,2%	17.649	99,0%	10,3%
APTO 2	17.827	9,9%	891	10,8%	16.936	95,0%	9,9%
APTO 3	27.850	15,5%	1.393	16,8%	26.458	95,0%	15,4%
APTO 4	27.850	15,5%	1.393	16,8%	26.458	95,0%	15,4%
APTO 5	26.524	14,8%	1.326	16,0%	25.198	95,0%	14,7%
APTO 6	27.850	15,5%	1.393	16,8%	26.458	95,0%	15,4%
APTO 7	16.978	9,4%	849	10,3%	16.129	95,0%	9,4%
APTO 8	16.978	9,4%	849	10,3%	16.129	95,0%	9,4%
	179.684	100,0%	8.271	100,0%	171.413	95,4%	100,0%
Año 2:				2.020			
Producto o Familia	Ventas	% / Vtas	Coste	% / Ctes	Margen	% margen	% contribución
APTO 1	19.610	10,2%	196	2,2%	19.413	99,0%	10,6%
APTO 2	19.610	10,2%	980	11,1%	18.629	95,0%	10,2%
APTO 3	30.635	16,0%	1.532	17,4%	29.103	95,0%	15,9%
APTO 4	30.635	16,0%	1.532	17,4%	29.103	95,0%	15,9%
APTO 5	26.524	13,8%	1.326	15,1%	25.198	95,0%	13,8%
APTO 6	30.635	16,0%	1.532	17,4%	29.103	95,0%	15,9%
APTO 7	16.978	8,9%	849	9,7%	16.129	95,0%	8,8%
APTO 8	16.978	8,9%	849	9,7%	16.129	95,0%	8,8%
	191.605	100,0%	8.796	100,0%	182.809	95,4%	100,0%

Tabla 27, Estructura de Ventas y de Márgenes de la Empresa EASY HOST, Basado en la Plantilla la Fundación la 11- Elaboración propia.



10 Ratios Básicos de la Empresa.

En el estudio económico de EASY HOST se analizan los ratios económicos y financieros de los 3 primeros años de la empresa, con el fin de estudiar la liquidez, solvencia y rentabilidad del negocio.

Los ratios son fundamentales para comparar el resultado con diferentes partes del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias. También son muy útiles para medir cómo la empresa utiliza eficientemente sus activos y muestran la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, los ratios comparan elementos del activo circulante con elementos del pasivo circulante y analizan su liquidez en el corto plazo.

Dentro del estudio de ratios encontraremos:

- Ratios de liquidez.
- Ratios de endeudamiento como costes de la deuda, gastos financieros, capitalización.
- Ratios de cobros y pagos.
- Ratios de rentabilidad.
- Ratios de rotaciones como activos no corrientes y activos corrientes.

Ratios de Rentabilidad	Fórmulas	2018	2019	2020
1. (Retorno sobre Inversión) ROE (Return On Equity)	$\text{Beneficio Neto} / \text{Patrimonio Neto} \times 100$	7,3%	7,5%	8,8%
2. (Retorno sobre Activo) ROI (Return On Investment)	$\text{Beneficio Neto} / \text{Activo Total} \times 100$	4,6%	4,8%	5,7%
3. Margen sobre Ventas ROS (Return On Sales)	$\text{Beneficio Neto} / \text{Importe Neto Cifra negocios} \times 100$	14,8%	15,0%	16,8%
Ratios de Eficiencia	Fórmulas	2018	2019	2020
1. Rotación del Activo	$\text{Importe Neto Cifra Negocios} / \text{Activo Total}$	0,31	0,32	0,34
2. Rotación del Circulante	$\text{Importe Neto Cifra Negocios} / \text{Activo Corriente}$	2,17	1,56	1,24
3. Rotación de Existencias	$\text{Importe Neto Cifra Negocios} / \text{Existencias}$	N/D	N/D	N/D



Ratios Financieros	Fórmulas	2018	2019	2020
1. Liquidez	$(\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}) / \text{Pasivo Corriente}$	2,28	3,29	3,86
2. Disponibilidad	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	2,87	3,84	4,32
3. Endeudamiento o Apalancamiento	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio Neto}$	0,37	0,36	0,35
4. Apalancamiento Financiero	$(\text{Rtdo A Imp} / \text{Rtdo Explot} \times \text{Activo Total} / \text{Patrimonio Neto})$	1,44	1,43	1,44
5. Cobertura del Inmovilizado	$(\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente}) / \text{Activo No Corriente}$	1,11	1,19	1,29
6. Plazo Medio de Cobro (días)	$(\text{Clientes} / \text{Importe Neto Cifra Neg}) \times 365$	0,00	0,00	0,00
7. Plazo Medio de Pago (días)	$(\text{Acreedores Comerciales} / \text{Coste de Ventas}) \times 365$	381,42	377,36	362,01
8. Capacidad máxima de crecimiento	$(\text{margex}(1-\%\text{dividendos}) \times \text{Activo} / \text{Pat Neto}) / (1 / \text{rotación} - \text{margen} * (1 - \%\text{dividendos}) \times \text{Activo} / \text{Pat Neto})$	0,0%	0,0%	0,0%

Otras ratios y parámetros	Fórmulas	2018	2019	2020
Fondo de Maniobra	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$ $(\text{Pat Neto} + \text{Pasivo No Corriente}) - \text{Activo No Corriente}$	52.260	85.204	118.459
Nº medio de puestos de trabajo	$(\text{Empleados (todos)} + \text{socios trabajadores})$	3,00	3,00	3,00
Nº medio de empleados con discapacidad	$(\text{empleados con discapacidades y S.S. Bonificada})$	0,00	0,00	0,00
Plazo de Recuperación de la Inversión:	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial	11,05		
Punto Muerto o Punto de Equilibrio	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	134.087	138.358	143.124
Coefficiente de seguridad	$\text{Ventas previstas} / \text{Punto de equilibrio}$	1,30	1,30	1,34
Previsiones de ventas		174.008	179.684	191.605
Beneficio o pérdida brutos previstos (BAll)	$\text{margen medio} \times (\text{Ventas} - \text{Punto Muerto})$	34.248	35.867	42.953
Flujos de caja previstos (Cash flow)	$(\text{Incr. Tesorería} + \text{Decr. Póliza credito})$	53.585	31.993	37.233

Tabla 28, Ratios Básicos de la Empresa EASY HOST, Basado en la Plantilla la Fundación la 11- Elaboración propia.



11 Datos Generales de la Evaluación Económica.

Datos Generales de Evaluación del Proyecto EASY HOST Promotor: MARIA CAMILA BOHORQUEZ RAVE

Lugar de realización:	VALENCIA
------------------------------	----------

Fecha de realización del Plan:	26-ago-17
---------------------------------------	-----------

Nombre de la empresa(proyecto):	EASY HOST
Promotor:	MARIA CAMILA BOHORQUEZ RAVE
Forma Jurídica:	S.L.L.

Inicio de actividad	enero-2018
----------------------------	------------

Inversión Inicial Total (€)	544.100 €	
Patrimonio Neto	344.100	63,2%
Pasivo	200.000	36,8%
Plazo recuperación inversión	11,05	años

Previsiones económicas Cuadro Resumen	Año 0 2.018	Año 1 2.019	Año 2 2.020
Ventas Previstas (€)	174.008	179.684	191.605
Gastos de Explotación (€)	135.927	140.261	145.350
Gastos financieros (€)	3.833	3.557	3.302
Resultados previstos (€)	34.248	35.867	42.953
Flujos de caja previstos (€)	53.585	31.993	37.233
Puestos de trabajo	3,00	3,00	3,00
Empleados con discapacidad	0,00	0,00	0,00
margen medio contribución	95,4%	95,4%	95,4%
ROE	7,29%	7,48%	8,77%
ROI	4,56%	4,77%	5,66%
Coef. Seguridad	1,30	1,30	1,34

Tabla 29, Datos Generales de la Evaluación Económica de la Empresa EASY HOST, Basado en la Plantilla la Fundación la 11- Elaboración propia.



Conclusiones

Una vez analizados y estudiados cada uno de los puntos clave para la creación de un plan de empresa entendiendo desde el comienzo la diferencia entre un plan de empresa y un plan estratégico y profundizando en cada uno a tal punto de conocer la idea de negocio, plantearla, crear estrategias de posicionamiento y atreverse a proponer un plan económico para dar de alta la empresa es válido resaltar que lo más importante de todo el ejercicio es conocer la necesidad de cada punto llevándolos a crear un trabajo en el que se requiere de la unificación de mucha información y necesidades como puntos trascendentales a desarrollar.

Al realizar el análisis completo del entorno tanto interno como externo, se puede concluir que la empresa tiene grandes oportunidades de incursionar en el sector turístico inmobiliario debido a la alta demanda y la poca oferta en la que se encuentra en este momento el país. El estudio juicioso del entorno permitió entender el funcionamiento del mercado, las barreras de entrada y demás factores que afectan las empresas de nueva creación, este estudio permite identificar si el mercado escogido acepta la implantación correcta de la empresa además de determinar si es el momento adecuado para darla de alta en el sector. En el caso de EASY HOST el mercado requiere de nuevas empresas que ofrezcan lo que ellos necesitan a la hora de alquilar un apartamento, por tal razón y dadas las condiciones de la oferta y la demanda se afirma que sí hay una oportunidad de emprender en el campo con el plan de empresa desarrollado.

Todas las herramientas que se utilizaron en este plan de empresa son instrumentos que ayudan a la toma estratégica de decisiones en el desarrollo de la empresa, en el entorno al que se enfrentara y en la proyección en el mercado cambiante y ascendente del alquiler.

El desarrollar todos los puntos del presente documento brinda una visión más clara y crítica sobre cada una de las actividades que se deben realizar en la empresa. A partir de las herramientas aplicadas donde se obtuvieron los resultados más interesantes del análisis, EASY HOST se encontraría en una posición muy favorable en cuanto al entorno que la rodea, sin embargo, se detecta que hay factores en los que la empresa debe anticiparse como en



los planes de marketing y posicionamiento, calidad en el servicio y producto, diseño y confort, comunicación directa y constante con los clientes y brindar seguridad. La empresa considera que su gran competencia es el mercado tan complicado del alquiler, en el que se enfrentará todos los días con múltiples innovaciones, herramientas tecnológicas en donde el flujo de dinero debe estar al día.

Para destacar la empresa dentro de las demás empresas del mercado, es necesario compararla con su rival más importante, la empresa misma. En muchas de las herramientas implementadas en el plan de empresa, pero sobretodo en el DAFO se destaca no solamente la comparación mencionada, sino que también estira la brecha del tiempo y se proyecta la empresa, analizándola en un entorno futuro y general, al mismo tiempo que se enfrenta con sus características más críticas, estudiando sus fortalezas y debilidades en los escenarios del sector. EASY HOST en este sentido tiene una carencia debido a que es una empresa nueva en el medio del alquiler de inmuebles para largas y cortas estancias y entrará a competir con empresas que le llevan entre 5 hasta 15 años de experiencia. Por lo tanto, se debe aprovechar la oportunidad del crecimiento de la demanda con respecto al valor de la oferta y entrar con fuerza al mercado.

Todo el estudio realizado ha sido muy útil para determinar si la oportunidad de la idea de negocio es adecuada para crear una empresa que en este caso será EASY HOST, y posteriormente planificar detenidamente los recursos que serán necesarios para explotar la oportunidad. Con el desarrollo del plan de empresa se puede concluir que es la mejor manera de entender una idea de negocio y reducir el riesgo al que posiblemente se pueda enfrentar.

En lo que al mercado y al sector concierne la empresa cuenta con las herramientas para posicionarse en un buen punto estratégico que garantice que se mantengan los servicios para el cliente ofreciendo oportunidades de desarrollo que permitirían alcanzar todos sus objetivos.

La implementación de recursos y esfuerzos en algunos factores y servicios como el plan de marketing y comunicación, la formación del personal y el desarrollo de todo el plan estratégico pueden ser de gran ayuda para llevar a la empresa a un nivel alto dentro del mercado y destacarse sobre las demás llamadas competencia.



EASY HOST es una empresa pensada para competir entre las mejores superando todos los estándares de conformidad de los clientes. Es importante entender que para lograr todos los objetivos que se esperan se requiere de una alta inversión económica en primera mano y que el retorno de ese dinero se verá a lo largo del tiempo incrementando en bienes y apoyando con esfuerzo y recursos el plan de reconocimiento de marca y servicio al cliente los cuales garantizarán la fidelidad de los clientes y por consiguiente los ingresos de la empresa.

El enfoque sobre publicidad y marketing será de los aspectos más importantes a tener en cuenta dentro de la empresa, lo cual se debe llevar a cabo para conquistar los clientes. Así mismo las estrategias planteadas durante este trabajo se enfocarán en el continuo desarrollo en la innovación con el propósito de abarcar todo el mercado.



Referencias Bibliográficas

Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.

Camara santa Cruz de Tenerife - Servicio Creacion de Empresas. (s.f.).
Obtenido de <http://www.creacionempresas.com/faqs/190-crea-tu-empresa/1255-que-es-una-plan-de-empresa-y-para-que-sirve>

Codigo Tecnico Edificación. (s.f.). Obtenido de Codigo Tecnico Edificación:
http://www.asociacionifad.org/attachments/article/157/C%C3%B3digo_T%C3%A9cnico_Edificaci%C3%B3n.pdf

DGIPYME, E. d. (s.f.). *Ministerio de Economía, Industria y Competitividad*.
Obtenido de
<http://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/Paginas/PlanEmpresa.aspx>

Díaz, A. (15 de Diciembre de 2011). *Blogtrw.com*. Obtenido de Blogtrw.com:
<http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-y-como-se-hace-un-plan-estrategico/>

El Confidencial. (2017). Obtenido de
https://www.elconfidencial.com/vivienda/2017-04-23/alquiler-precios-madrid-barcelona-turismo-alquiler-vacacional_1369744/

El Mundo. (2017). Obtenido de <http://www.elmundo.es/blogs/elmundo/big-data-inmobiliario/2017/03/27/la-vivienda-en-alquiler-seguira-siendo.html>

Idealista/News. (2017). Obtenido de
<https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2016/12/16/744630-la-asignatura-pendiente-del-sector-el-97-de-las-viviendas-en-alquiler-aun-estan-en>

Inaraja, J. (2010). *LANZATE YA Como hacer realidad tu idea de negocio*.
Barcelona (España): PLANETA, S.A.

INE. (2013).



Malaga, U. d. (2008). *Plan Estrategico universidad de Malaga*. Obtenido de Plan Estrategico universidad de Malaga:
<http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm>

Montserrat Ollé, M. P. (2008). *EL PLAN DE EMPRESA Como planificar la creación de una empresa*. Barcelona (España): MARCOMBO, S.A.

Standard and Poors. (2013).

URL, V. B. (27 de 01 de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC.:
<https://www.definicionabc.com/economia/alquiler-o-arrendamiento.php>



Índice de Ilustraciones y Tablas

<i>Ilustración 1, Ciclo de un Pensamiento Estratégico. Grafico Elaboración Propia.</i>	22
<i>Ilustración 2, Estimación de Contabilidad Nacional Trimestral de España, Instituto Nacional de Estadísticas, 2016.</i>	33
<i>Ilustración 3 Evolución del PIB, Instituto Nacional de Estadísticas, Grafica elaboración propia.</i>	34
<i>Ilustración 4 Evolución del PIB por trimestre, , Instituto Nacional de Estadísticas, Grafica elaboración propia.</i>	34
<i>Ilustración 5 IPC Variación media anual, INE , 2016.</i>	35
<i>Ilustración 6 Parados según el nivel de formación alcanzado, Ocupación por sector económico, INE, elaboración propia.</i>	36
<i>Ilustración 7 situación de la Provincia de Valencia</i>	37
<i>Ilustración 8 Estadísticas datos de la población, Página oficial del Ayuntamiento de Valencia,2017</i>	38
<i>Ilustración 9 Padrón del rango de edad en el municipio de Valencia, INE, grafico elaboración propia</i>	39
<i>Ilustración 10 Población según edad y sexo, Banco de datos estadísticos de la ciudad de Valencia , 2016</i>	39
<i>Ilustración 11 Población según lugar de nacimiento, Banco de datos estadísticos de la ciudad de Valencia, 2016</i>	40
<i>Ilustración 12 Nacimiento y Defunción por sexo, Banco de datos estadísticos de la ciudad de Valencia, Grafica elaboración propia.</i>	40
<i>Ilustración 13 Inmigrantes, emigrantes y Saldo migratorio por trimestre, Banco de datos estadísticos de Valencia, Elaboración Propia.</i>	41
<i>Ilustración 14 Número medio de personas por hoja familiar, INE</i>	42



<i>Ilustración 15 estado civil de la población del municipio de Valencia, Censo de Población y Vivienda.....</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 16 Relación actividad económica, Instituto Valenciano de estadística (IVE), Grafica Elaboración propia.....</i>	<i>44</i>
<i>Ilustración 17 Población activa según edad y sexo, IVE, Elaboración propia.....</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 18 Evolución de la tasa de empleo de Valencia, IVE.</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 19 Población activa según sector económico, IVE, Elaboración propia.....</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 20 Área de estudio sector Algirós, Situación Distrito Algirós.....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 21 Contexto geográfico y territorial, Google maps, elaboración propia.....</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 22 Evolución de la población, padrón municipal de habitantes.</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 23 Población en el distrito de Algirós, Padrón municipal de habitantes, Ayuntamiento de Valencia, Elaboración propia.....</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 24 Población ocupada según sexo y situación profesional, Actividad económica del distrito 13, Ayuntamiento de Valencia.....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 25 Actividad profesional según tipo, Actividad económica del distrito 13, Ayuntamiento de Valencia.....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 26 Área de estudio sector Ciutat Vella, Situación distrito Ciutat Vella.....</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 27 Evolución de la población Ciutat Vella, Padrón Municipal de Habitantes, Ayuntamiento de Valencia.....</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 28 Población en el distrito de Ciutat Vella, Datos Ayuntamiento de Valencia, Grafica elaboración propia.....</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 29 Población ocupada según sexo y situación profesional, Ayuntamiento de Valencia.....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 30 Actividad profesional según tipo (PEA), Padrón municipal de habitantes, Ayuntamiento de Valencia.....</i>	<i>57</i>



<i>Ilustración 31 Escenario 1, Formulación de escenarios dentro del análisis del entorno, Elaboración propia</i>	63
<i>Ilustración 32 Escenario 2, Formulación de escenarios dentro del análisis del entorno, Elaboración propia</i>	64
<i>Ilustración 33 Escenario 3, Formulación de escenarios dentro del análisis del entorno, Elaboración propia</i>	65
<i>Ilustración 34 Actividad Diagrama de Afinidades, Particulares – Personas que buscan piso de alquiler, 2017</i>	67
<i>Ilustración 35 Actividad Diagrama de Afinidades, Particulares – Personas que buscan piso de alquiler, 2017</i>	67
<i>Ilustración 36 Actividad Diagrama de Afinidades, Particulares – Personas que buscan piso de alquiler, 2017</i>	68
<i>Ilustración 37 Ideas como hilo conductor de la lluvia de ideas, Actividad diagrama de afinidades, 2017</i>	69
<i>Ilustración 38 Cuantificación de la lluvia de ideas, Actividad diagrama de afinidades, 2017</i>	70
<i>Ilustración 39 Cuantificación final de la lluvia de ideas, Actividad diagrama de afinidades, 2017.....</i>	71
<i>Ilustración 40 Diagrama de afinidades, Actividad con personas que buscan piso de alquiler, Elaboración propia.....</i>	73
<i>Ilustración 41, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Genero, Gráfico Elaboración propia.....</i>	77
<i>Ilustración 42, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Rango de Edad, Gráfico Elaboración propia.....</i>	77
<i>Ilustración 43, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Máximos Estudios Acabados, Gráfico Elaboración propia.....</i>	78
<i>Ilustración 44, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Nacionalidad, Gráfico Elaboración propia.....</i>	78



<i>Ilustración 45, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Ingresos Anuales, Gráfico Elaboración propia.</i>	79
<i>Ilustración 46, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Ha alquilado alguna vez?, Gráfico Elaboración propia.</i>	80
<i>Ilustración 47, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, ¿Por qué razón ha alquilado?, Gráfico Elaboración propia.</i>	81
<i>Ilustración 48, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, ¿Cómo valora su experiencia de 1 a 5?, Gráfico Elaboración propia.</i>	81
<i>Ilustración 49, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, ¿Con qué frecuencia alquila?, Gráfico Elaboración propia.</i>	82
<i>Ilustración 50, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Medios de uso para alquilar, Gráfico Elaboración propia.</i>	82
<i>Ilustración 51, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Plataformas de alquiler, Gráfico Elaboración propia.</i>	83
<i>Ilustración 52, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Que espera el cliente que le solucione la empresa de alquiler, Gráfico Elaboración propia.</i>	84
<i>Ilustración 53, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Relación con la empresa de alquiler, Gráfico Elaboración propia.</i>	85
<i>Ilustración 54, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Canal de comunicación con la empresa de alquiler, Gráfico Elaboración propia.</i>	86
<i>Ilustración 55, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Como prefieren vivir las personas cuando viajan por temporadas largas,, Gráfico Elaboración propia.</i>	87
<i>Ilustración 56, Encuesta para el sector turístico inmobiliario, Como prefieren vivir las personas cuando viajan por temporadas cortas,, Gráfico Elaboración propia.</i>	87
<i>Ilustración 57 Imágenes Flatsforyou.com</i>	91
<i>Ilustración 58 Imágenes Valencialuxury.com</i>	92



Ilustración 59 Imágenes Valenciaflats.com	93
Ilustración 60 <i>Imágenes Vaymer.com</i>	95
Ilustración 61, <i>5 Fuerzas de Porter</i>	98
Ilustración 62 <i>Aplicación de las 5 Fuerzas de Porter dentro del plan de empresa, Elaboración Propia</i>	101
Ilustración 63, <i>Grafico de Posicionamiento Perfil Estratégico, Elaboración propia.</i>	103
Ilustración 64, <i>Posicionamiento dentro del Reloj Estratégico, Elaboración propia.</i>	105
Ilustración 65, <i>Características importantes del plan de empresa dentro del Reloj Estratégico, Elaboración propia.</i>	107
Ilustración 66, <i>Posicionamiento de Opciones de desarrollo del Plan de Empresa Matriz Ansoff, Elaboración Propia.</i>	109
Ilustración 67, <i>Análisis de Unidades Estratégicas del Plan de Empresa Matriz BCG, Elaboración Propia.</i>	110
Ilustración 68, <i>Análisis de Unidades Estratégicas del Plan de Empresa Matriz BCG, Elaboración Propia.</i>	112
Ilustración 69, <i>posicionamiento de los productos o servicios dentro de una línea estratégica del plan de empresa matriz Mckinsey, Elaboración Propia.</i>	114
Ilustración 70, <i>Logo de la Empresa, Elaboración Propia</i>	117
Ilustración 71, <i>Ubicación geográfica Ciutat Vella – Valencia España, Fuente: www.gifex.com - www.Google.es</i>	118
Ilustración 72, <i>Ubicación geográfica Sector Algirós – Valencia España, Fuente: www.gifex.com - www.Google.es</i>	119
Ilustración 73, <i>Modelo de Negocio CANVAS, Elaboración propia</i>	122
Ilustración 74, <i>Organigrama de la empresa, Elaboración Propia.</i>	123
Ilustración 75, <i>Cuantificación del DAFO – (DO) y (FO), Elaboración propia</i>	133
Ilustración 76, <i>Cuantificación del DAFO- (DA) y (FA), Elaboración propia ..</i>	134



Ilustración 77, Estancia Media de Aptos Turísticos, INE, Elaboración Propia 164
Ilustración 78, Grado de Ocupación por Apto Turístico, INE , Elaboración Propia..... 164