



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

**BED & BREAKFAST
“SAN ROQUE”
UNA OPORTUNIDAD DE
NEGOCIO**

Alumno/a: **Rodríguez Martos, María José**

Tutor/a: Prof. Dra. Elia García Martí
Dpto: Organización de Empresas, Marketing y
Sociología.

Tutor/a: Prof. Dra. Sonia Sánchez Andújar
Dpto: Economía Financiera y Contabilidad

Septiembre, 2017

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis tutoras del trabajo, Elia García Martí y Sonia Sánchez Andújar, el apoyo y dedicación que me han dado durante los últimos meses. Además de impartirme clase, me han guiado en la elaboración de este trabajo fin de máster, que me ha enseñado todo lo necesario por si en un futuro quiero emprender.

A mi familia, tengo que darles las gracias por el apoyo que me han dado.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo, es realizar un plan de negocio para un Bed & Breakfast, llamado “San ROQUE”. Se tratará de una pequeña empresa independiente situada en la provincia de Jaén. “San Roque” busca ofrecer alojamiento a todo tipo de público con bajos niveles de renta disponible.

El plan de negocio contiene factores estratégicos, comerciales, operativos, comerciales, además de un plan financiero donde se detallarán los aspectos económicos y financieros, que nos facilitarán analizar la viabilidad de la empresa.

Contará con plan de contingencia para comprobar si se cumplen los objetivos establecidos, así como las conclusiones a las que se ha llegado tras realizar el plan de negocio.

Palabras clave: plan de negocio, entorno, marketing, estrategia, análisis.

ABSTRACT

The aim of this job is to make a business plan for a Bed & Breakfast, called "San Roque". It is a small independent company located in the province of Jaen. "San Roque" seeks to offer accommodation to all types of public with low levels of disposable income.

The business plan contains the strategic, commercial, operational, commercial factors, as well as a financial plan detailing the economic and financial prices, which facilitate us to analyze the viability of the company.

It will have the contingency plan to check if the established objectives are met, as well as the conclusions that have been reached to realize the business plan.

Keywords: business plan, environment, marketing, strategy, analysis.

ÍNDICE

1.	IDEA DE NEGOCIO	1
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL MERCADO	3
2.1	ENTORNO GENERAL.....	3
2.2	ENTORNO ESPECÍFICO – INDUSTRIA.....	8
2.3	MERCADO OBJETIVO. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. POSICIONAMIENTO.....	13
3.	PLAN DE OPERACIONES.....	19
3.1	DETERMINACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	19
3.2	SELECCIÓN DE ACTIVOS NECESARIOS .DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE AMORTIZACIÓN,	22
3.3	APROVISIONAMIENTO.....	23
3.4	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.	24
4.	PLAN DE MARKETING	25
4.1	PRODUCTO.....	25
4.2	PRECIO.....	28
4.3	DISTRIBUCIÓN	29
4.4	COMUNICACIÓN.....	30
5.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	33
5.2	ORGANIGRAMA	33
5.3	DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO,	34
5.4	NÚMERO DE EMPLEADOS. PREVISIÓN DE CRECIMIENTO,	35
5.5	CALCULO DE COSTES DE PERSONAL	35
6.	ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO	36
6.1	ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA.....	36
6.2	TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA.....	37
6.3	PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA	42
7	PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO.....	48
7.1	INVERSIÓN NECESARIA.....	48
7.2	FINANCIACIÓN	50
7.3	PREVISIÓN DE INGRESOS ANUALES.....	52
7.4	PREVISIÓN DE GASTOS ANUALES	53
7.5	DETERMINACIÓN DEL PUNTO MUERTO.....	55
7.6	ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA.....	57
7.7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	61
8	PLAN DE CONTINGENCIAS	65
9	CONCLUSIONES	66
10	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	68
	ANEXO I. CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL ACTIVO.....	71
	ANEXO II. CONDICIONES Y AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO.....	73
	ANEXO III. GASTOS DE PERSONAL	74
	ANEXO IV. PERFILES EN LAS PRINCIPALES REDES SOCIALES.	76
	ANEXO V. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....	78

1. IDEA DE NEGOCIO

La idea de crear una empresa de este tipo surge tras reconocer la necesidad de hospedarse en una ciudad a precios económicos para todo tipo de público, aprovechando así la riqueza cultural y patrimonial que nos ofrece la ciudad de Jaén.

La empresa llevará a cabo la función de hospedaje y desayuno, así como el mantenimiento de las habitaciones. La mayoría de los hoteles que existen en la ciudad dan los mismos servicios pero a un precio muy elevado. También, se ofrecerán diferentes servicios relacionados con el turismo Jaén Paraíso Interior.

La clave principal que contribuye al éxito de la empresa es la buena relación calidad- precio, ofreciendo unos servicios de calidad adaptados a la necesidad del cliente, de forma económica.

Bed & Breakfast “San Roque” es un establecimiento hotelero, caracterizado por un ambiente familiar y hogareño, frecuentado por turistas que buscan viajar económicamente y permanecer poco tiempo en el hostal.

El equipo emprendedor estará formado por la recién graduada en Administración y Dirección de Empresas María José Rodríguez Martos. La idea de emprender surge tras haber trabajado durante dos años en el sector hotelero, lo cual le permite aplicar los conocimientos adquiridos durante sus estudios, además de su experiencia llevando la administración y gestión de las cuentas de la antigua empresa.

Familiarizada con la gestión hotelera, decide ampliar más sus conocimientos, completando su formación con el Máster en Administración de Empresas de la Universidad de Jaén.

La misión de Bed & Breakfast “San Roque” es ofrecer un servicio de cama y desayuno a familias, jóvenes, estudiantes y turistas en la ciudad de Jaén, centrado en la calidad, en un entorno acogedor y con un equipo humano comprometido con el buen servicio.

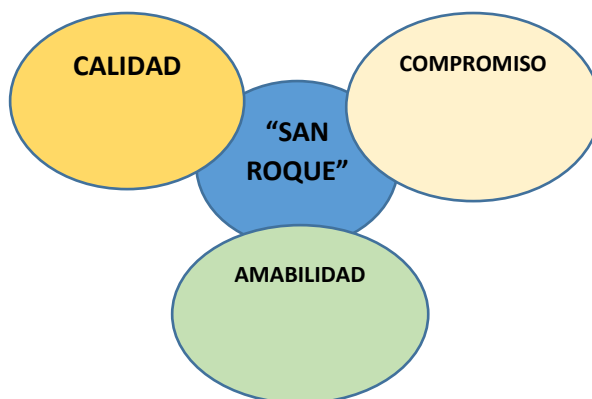
Su visión es ser reconocido como un establecimiento con una buena relación calidad – precio, para convertirse en una alternativa de hospedaje de los visitantes.

La figura 1 muestra los valores que tiene “San Roque”:

- **Amabilidad y calidez:** vivir en un ambiente de respeto, alegría y confianza, donde nuestros clientes puedan sentirse como en su propia casa, tranquilos y cómodos.
- **Compromiso:** se trata de un equipo humano que trabaja con dedicación para atender las necesidades del cliente
- **Calidad:** ofrecer el buen trato y seguridad necesaria que ellos esperan.

Para que “San Roque” llegue a lo más alto, tiene la necesidad de plantearse unos objetivos tanto a corto como a largo plazo, que puedan ser medibles, realistas y desafiantes.

Figura 1.- Valores de Bed & Breakfast “San Roque”



Fuente: Elaboración propia

Los objetivos a corto plazo son:

- Cubrir gastos estructurales de la empresa que provienen del funcionamiento.
- Conseguir el reconocimiento dentro de páginas web y buscadores.

Los objetivos a largo plazo son:

- Aumentar la cartera de clientes.
- Posicionarse dentro del sector como una empresa capaz de crear valor añadido a sus clientes.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL MERCADO¹

Su aplicación debe orientarse fundamentalmente hacia la recaudación de información sobre la competencia, el mercado y el macro entorno, en función de los objetivos y estrategias que desee obtener la empresa.²

2.1 Entorno general

Nuestra empresa está dirigida al sector servicios, por lo tanto debemos de considerar factores estratégicos muy específicos, para realizar un correcto análisis del entorno.

El análisis del entorno específico deberá tener relación al sector hotelero, ya que es aquí donde se encuentran nuestros competidores potenciales.

En los siguientes puntos, analizaremos el perfil estratégico, exponiendo las dimensiones políticas, socio-culturales, tecnológicas, económicas y legales que afectan a nuestro entorno económico.

- **Dimensión Política:**

La situación política actual en España es bastante pésima, debido a la frágil situación parlamentaria del país. En cuanto a la política fiscal, los tipos de interés son históricamente bajos, dando lugar al crecimiento, creación y a un aumento de la renta disponible. El comercio exterior³, se sitúa en niveles positivos, y su balanza de pagos⁴ registra un déficit (-223 millones de euros vs -1.117 millones en feb-16) que ha mejorado con respecto a los meses anteriores. Esta mejora ha sido gracias al turismo y

¹ Guerras Martin, L. A., Navas López, J. E. (2007), La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Madrid: Thomson-Civitas.

² Rey, M. y Castellanos, M. (2001), Introducción, p.70.

³ El comercio exterior en España. EFE : Disponible online
<http://www.efe.com/efe/espana/busqueda/50000538?q=comercio+exterior+en+espa%C3%B1a> [Consultado 25 de mayo de 2017]

⁴ Balanza de pagos en España. Bankia. Disponible on line:
<http://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/espana-el-superavit-corriente-sigue-mejorando-pese-al-deterioro-de-la-factura-energetica.html> [Consultado 27 de mayo de 2017].

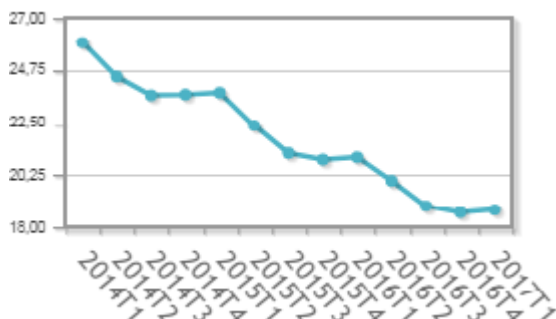
la disminución del déficit de las rentas nacionales. Las políticas de bienestar social, han perjudicado estos últimos años a las familias, disminuyendo los servicios. Esta problemática ha surgido a causa de los desajustes del gobierno.

- **Dimensión Económica⁵:**

Se puede observar que existe mejoría en relación al ciclo económico, adentrándonos en un proceso de recuperación.

El PIB, se sitúa en un 3% durante el primer trimestre de 2017, con previsión de seguir constante durante el próximo año. Se prevé un tipo de interés del 0% al cierre de año, facilitando a las empresas poder obtener una financiación económica. Según datos del INE⁶, el IPC en el mes de mayo se sitúa en 2,7%, tendiendo a lo positivo, y dando lugar a un escenario optimista en el conjunto de la economía española. Los últimos datos que arroja EPA⁷ en cuanto a la tasa de parados, se sitúa en un 18,8 %, descendiendo tal y como podemos observar en la figura 2.

Figura 2.- Tasa de paro



Fuente: INE.

- **Dimensión Socio- Cultural:**

Según los datos que nos ofrece el INE, la esperanza de vida⁸ en España se sitúa en 85,6 años para las mujeres y 80 años para los hombres (2013) como muestra la figura 3, esto es debido al estado de bienestar en el que se encuentran.

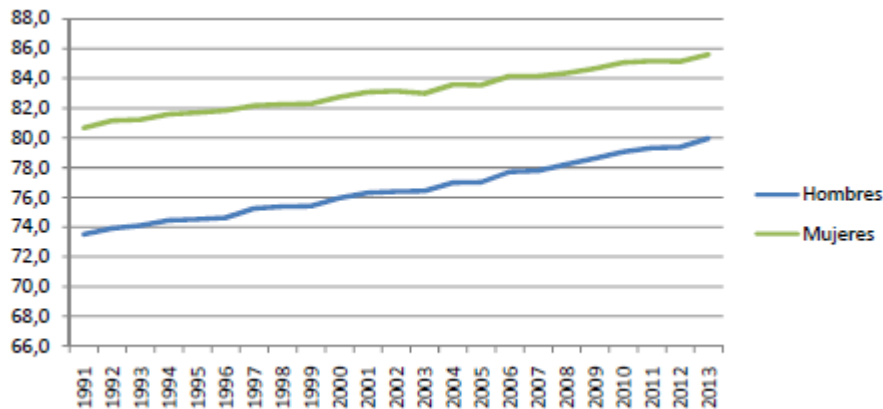
⁵ Principales Indicadores económicos de la Economía Española. Fundación FUNCAS. Disponible on line: <http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1> [Consultado 25 de mayo de 2017].

⁶ Instituto Nacional de Estadística (2017), *Índice de precios al consumo*. Madrid.

⁷ Instituto Nacional de Estadística (2017), *Tasa de Parados del I trimestre de 2017*. Madrid.

⁸ Instituto Nacional de Estadística (2015), *Mujeres y hombres en España*. Madrid.

Figura 3.- Esperanza de vida en España.



Fuente: INE.

Estos datos tienen relación con la pirámide poblacional, mostrándonos que la mayoría de la población se concentra entre los 30-60 años, y cada vez el número de nacimientos es menor, lo que da lugar a un envejecimiento progresivo de la población, llevando a un descenso de la población de 5,6 millones de personas en los próximos 50 años.

Actualmente, nos encontramos con un entorno calmado en cuanto a la conflictividad social, siendo la situación de las empresas estable, y con un buen clima laboral. Los datos nos ofrecen que las huelgas⁹ disminuyen en 162 entre los años 2014-2015.

En relación a la educación, tenemos que destacar las numerosas reformas que han sido llevadas a cabo, dando lugar a un inestable sistema educativo. El fracaso escolar¹⁰, es de 21,9 % habiendo descendido dos puntos porcentuales con respecto al año anterior.

Otro de los aspectos importantes a destacar han sido los cambios de estilo de vida en España, en su mayor parte, provocados por la crisis financiera, que ha dado lugar a una disminución de la renta disponible.

⁹ Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2015), *Anuario de Estadísticas*. Madrid

¹⁰ Tasa de abandono escolar prematuro de la población total de 18 – 24 años. EUSTAT. Disponible on line: <http://www.eustat.eus> [consultado el 18 de mayo de 2017].

- **Dimensión Tecnológica**

Tanto el gasto como la inversión en I+D+i se ha visto afectada por la crisis. La recuperación va a ser lenta, pero existen perspectivas de que la inversión en I+D+i va a ser mayor en los próximos años. Hoy día, el 81,9 % de los hogares tienen acceso a internet¹¹, estos datos siguen ascendiendo año tras año. El uso de las nuevas tecnologías, está relacionado con las compras por internet, pero además, también se basa en la interacción con la administración pública, demostrando una mayor confianza en el uso de estas.

- **Dimensión Ecológica**

España depende de dos factores importantes, como son el petróleo y el avance en la protección del medio ambiente, ya que casi se ve sancionada por sus altas emisiones.

Uno de los asuntos pendientes, es la introducción de una reforma fiscal verde, siendo reclamada por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)¹² a España.

- **Dimensión Legal**

En cuanto al análisis de la dimensión legal, el establecimiento hotelero deberá de cumplir las normas turísticas previstas en Decreto 159/2012, de 20 de noviembre, de establecimientos de alojamiento turístico y de viviendas de uso turístico (categoría, modalidad, régimen de explotación), así como disponer de hoja de reclamaciones, registro de viajeros, y una serie de requisitos para el bienestar del cliente.

Tras realizar el análisis del entorno general, hemos decidido representar de forma gráfica en la figura 4, mediante la escala Likert, los factores más importantes, aquellos factores favorables y desfavorables.

¹¹ Instituto Nacional de Estadística (2014), *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y de Comunicación en los Hogares*. Madrid.

¹² Planelle, A., Sérvulo González, J. La OCDE insta a España a que acometa una reforma fiscal verde. El País. Disponible: http://politica.elpais.com/politica/2015/03/02/actualidad/1425284286_935627.html [consultado 2 de marzo de 2017].

Figura 4.- Gráfico Pestel.

PERFIL ESTRATEGICO DEL ENTORNO					
FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	MN	N	E	P	MP
DIMENSIÓN POLÍTICA					
Situación política					
Política fiscal					
Comercio exterior					
Bienestar social					
DIMENSIÓN ECONÓMICA					
Situación económica					
PIB					
Tipos de interés					
Inflación					
Desempleo					
DIMENSIÓN SOCIO- CULTURAL					
Demografía					
Conflictividad social					
Estilos de vida					
Educación					
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
Políticas I+d+i					
Nuevas tecnologías					
DIMENSIÓN AMBIENTAL					
Política medio ambiental					
Consumo de energía					
DIMENSIÓN LEGAL					
Leyes de la hostelería					

Fuente: Elaboración propia

2.2 Entorno específico – industria¹³

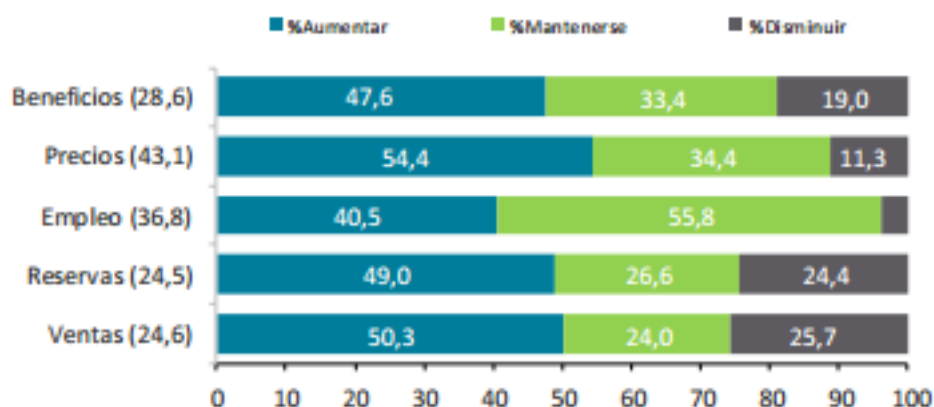
Se trata de un sector que abarca la prestación de servicios relacionados con el alojamiento temporal y la alimentación, muy ligado al turismo. Según su finalidad, y la reglamentación local, reciben un nombre u otro. Entre ellos están hoteles, hostales, paradores, pensiones, albergues juveniles, casas rurales, etc...

Los servicios que pueden ofrecer los “Bed and Breakfast SAN ROQUE” son similares a los hostales:

- Alojamiento en casas privadas.
- Instalaciones sencillas, puede que las habitaciones no dispongan de televisión o baño integrado.
- Desayuno incluido en el precio.

Estos servicios tienden a lo positivo¹⁴ como podemos observar en el siguiente gráfico 1.

Gráfico 1.- Alojamiento. Previsión II trimestre 2017.



Fuente: Encuesta de Confianza Turístico Empresarial, EXCELTUR

¹³Federación Española de la Hostelería. Disponible on line: <http://www.fehr.es/>. [consultado 20 de mayo de 2017].

¹⁴ “El Índice de Confianza Turístico de EXCELTUR (ICTUR) agrega las opiniones sobre las tendencias de las reservas y el empleo en el trimestre de referencia y las ventas en el próximo trimestre en relación con los mismos períodos del año anterior. Al igual que los datos de las variables de la Encuesta los resultados están calculados como la diferencia entre los porcentajes de opiniones positivas y negativas, de las tres variables que componen el indicador, pudiendo oscilar los resultados entre un valor de +100 y -100.”

En lo referente a la actividad turística, sigue evolucionando de forma positiva, gracias a la demanda extranjera.

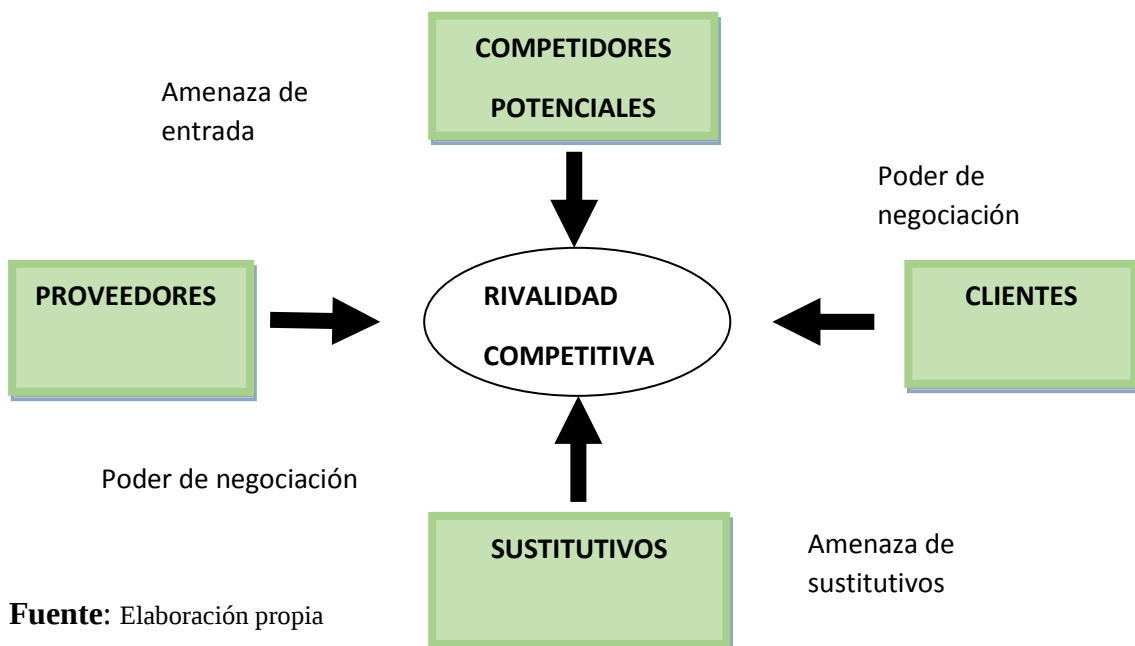
Una mejora en los precios ha provocado el aumento en la demanda de alojamientos y como consecuencia, el aumento en los ingresos por turista.

Es necesario realizar el **ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**¹⁵, que nos servirá para identificar el atractivo de la industria en términos de fuerzas competitivas (Véase Figura 5).

Las cinco fuerzas que, ayudan a valorar el atractivo son:

- La rivalidad competitiva
- La amenaza de productos sustitutivos
- La amenaza de nuevos competidores
- El poder de negociación de clientes
- El poder de negociación de proveedores

Figura 5.- Las cinco fuerzas de Porter



¹⁵ Porter, M. (1982), Estrategia competitiva, México, Cecs, cap.1

- **Intensidad de la competencia actual**

El sector se encuentra muy polarizado en relación a la competencia, existiendo por un lado grandes hoteles capaces de realizar una gran variedad de servicios centrados principalmente, en los pequeños detalles que busca el cliente para obtener su bienestar. Por otro lado, existen pequeños hostales, apartamentos, hospedajes familiares, etc... que cubren los servicios básicos de los clientes como son: dormitorio, baño, sala común, internet y servicio de habitación.

Entre estas empresas podemos considerar que existe una diferenciación del servicio bastante amplia, destacando el grado de conocimiento existente en el sector de la marca, como por ejemplo, el valor de la marca y la imagen corporativa.

Se trata de un sector en fase de crecimiento, lo que supone un incentivo entrar en él. No existen numerosas barreras de salida, más que, el cumplimiento de las obligaciones a la hora de prestar el servicio.

Los costes que conlleva la apertura de un tipo de negocio así, son variables, dependiendo de los servicios que vaya a realizar.

- **Competidores potenciales**

Lo principal que hay que destacar en este apartado son las amenazas de nuevos competidores en el sector.

El principal factor, es la diferenciación del servicio. Muchos clientes son leales a su marca por la trayectoria de la empresa, dando lugar a un posicionamiento e identificación con la misma. Estos clientes gastan una cantidad de dinero elevada para que la imagen de la marca perdure en su mente. Esto viene dado por la calidad del servicio y sus instalaciones.

En este sector apenas existen barreras de entrada, excepto la inversión en recursos financieros para constituir la empresa y adecuar sus instalaciones. Dependiendo del tipo de negocio, la inversión será mayor o menor.

Otra de las variables a tener en cuenta es el acceso a los canales de distribución. Los competidores potenciales deberán convencer a las agencias de turismo para que hagan de intermediario entre el cliente y la empresa.

Las políticas gubernamentales relacionadas con el medio ambiente, pueden suponer una oportunidad o una amenaza para los nuevos competidores entrantes. Se solicitarán normas ISO para la calidad y cuidado del entorno.

- **Oportunidades :**

- Incentivar a la competencia.
- Mejora de la productividad, centrándose en las necesidades del mercado.

- **Amenazas :**

- La gran oferta de empresas hoteleras, puede suponer para el cliente una facilidad en el cambio a otro tipo de empresa dedicada a este servicio.
- Pueden disminuir los ingresos, ya que existen nuevas organizaciones que pueden atraer a un porcentaje de clientes.

Por regla general, la localización es un factor a valorar por parte de los clientes. Es por ello que una buena ubicación es diferencial frente a los nuevos competidores.

- **Servicios sustitutivos**

Se trata de aquellos que satisfacen una misma necesidad de cara al cliente. Pueden considerarse sustitutivos otro tipo de alojamientos, como por ejemplo albergues, apartamentos, hostales, etc...

Como existen servicios sustitutivos, la empresa se ve forzada a crear una propuesta de valor diferenciada. En este caso, la propuesta será ofrecer un servicio cercano y acogedor a los clientes.

En cuanto a la relación calidad -precio / rendimiento del producto, respecto a los servicios sustitutivos, destacar que la diferencia deriva del tipo de habitación, tamaño e instalaciones.

Los costes de cambio a otro tipo de alojamiento son bajos, por tanto, se trata de un aspecto que puede afectar negativamente a los intereses del Bed & Breakfast.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en el caso de las agencias de viajes, es bastante alto, ya que ellos se encargan de recomendar a los turistas los diferentes sitios para hospedarse, por tanto, existen límites en la industria para encontrar otros proveedores que ofrezcan condiciones más favorables, provocando cierta dependencia con las agencias. Para las agencias de viajes, que existan diferentes tipos de alojamiento puede provocar un aumento en sus ventas, lo que da lugar a un poder de negociación que no es absoluto. En tal caso, las agencias de viajes tienen la función de proveedor y no de cliente, ya que asumen el riesgo de la operación.

El poder de negociación con los proveedores de suministros es poco, ya que el volumen de producto es poco. En este caso, habrá poco interés por parte de los suministradores para atender las necesidades de los clientes pequeños.

Como suministros podemos destacar el material de oficina, productos de limpieza, que se encuentran en mercados poco concentrados, y no conllevan altos costes si se decide realizar algún tipo de cambio.

- **Poder de negociación de los clientes.**

Esta variable está relacionada con el poder de negociación que tienen los clientes, y lo sensibles que son al precio. Para los clientes el coste de cambiarse de marca o a un servicio sustitutivo es bajo, sus servicios no están muy diferenciados y por último, los clientes son una parte importante de las ventas. Por tanto, es muy importante ofrecer un plus que haga que nuestra propuesta sea la elegida.

Cabe destacar, que hoy en día, los clientes están bien informados de los servicios, precios y costes de los diferentes tipos de alojamiento, lo que da lugar a una alta competencia dentro del sector.

En conclusión, y por lo que se refiere al Bed & Breakfast “San Roque”, la intensidad de la competencia actual es elevada, contando con la presencia de numerosos alojamientos en la ciudad de Jaén. La entrada de nuevos competidores al mercado es reducida, ya que los costes de inversión son muy altos. Existen servicios sustitutivos respecto al nuestro, por lo tanto la propuesta de valor que hace diferente nuestros servicios es ofrecer una buena relación calidad- precio. En cuanto a la negociación con los proveedores, destacan las agencias de turismo, que actúan de intermediarios entre el cliente y la empresa, y los proveedores de suministros, cuyo poder de negociación es pequeño, ya que el volumen de compra es poco. Por último, el poder de negociación de los clientes es elevado, ya que hoy en día, están muy informados de calidad / precio del servicio entre otras variables, por tanto, tienen mayor capacidad para la elección del servicio.

2.3 Mercado objetivo. Segmentación del mercado. Posicionamiento

Nuestro negocio resulta más atractivo para personas viajeras y activas con preferencia por servicios simples. Consideramos que las personas que frecuentan este tipo de alojamiento son personas con bajo poder adquisitivo.

Este grupo de personas se puede dividir en dos tipos de clientes; turistas nacionales y turistas extranjeros.

- **Turistas nacionales:** compuesto por hombres y mujeres de 18 – 70 años. Considerando un amplio rango de edad, desde estudiantes hasta personas jubiladas. Realmente no existe un límite de edad, ya que depende del estilo de vida de las personas.
- **Turistas extranjeros:** compuesto por hombres y mujeres de 18 – 70 años con nacionalidad extranjera. La mayoría de público extranjero es el que muestra más interés en el turismo. Normalmente suelen visitar las provincias andaluzas, pasando por Jaén. También cabe destacar, la presencia familiares y amigos de alumnos Erasmus que estudian en la Universidad de Jaén y pasan largos períodos de tiempo.

Según Esteban (1996)¹⁶, la estrategia de segmentación parte desde el punto de que todo no es homogéneo, sino que se presentan necesidades, características y conductas de compra diferenciadas. Estas diferencias son esenciales para identificar grupos de clientes con comportamientos de compras diferentes y diferenciables.

En cuanto al proceso de segmentación, realizaremos dos pasos. El primer paso será identificar los criterios de segmentación y desarrollar los perfiles. En el segundo paso, se valorarán los segmentos y se escogerán los más atractivos. Finalmente, se posicionará el servicio.

Ya que se trata de un mercado organizacional, y las limitaciones surgen por parte de la oferta, se han segmentado nuestros clientes en función de sus características objetivas.

Identificación de los criterios de segmentación

El primer criterio para segmentar va a ser el geográfico, es decir, donde se sitúa nuestro cliente. Por lo tanto dividiremos al cliente en tres zonas diferentes.

- **Zona 1** : Andalucía
- **Zona 2** : Resto de España
- **Zona 3** : Extranjeros

El segundo criterio será el poder adquisitivo, ya que es importante para diferenciar varios tipos de clientes

- En primer lugar, población con bajos niveles de renta disponible.
- En segundo lugar, población con un nivel medio de renta disponible.

Elaboración de los perfiles de los segmentos

Segmento 1:

Este segmento lo componen clientes que pertenecen a las diferentes provincias de Andalucía con bajos niveles de renta disponible, que van buscando una estancia breve.

¹⁶ Esteban, A (1996), Principios de marketing, Madrid, Esic Editorial, p. 193.

Segmento 2:

Clientes pertenecientes a las provincias de Andalucía, con niveles medios de renta disponible.

Segmento 3:

Clientes que habitan en el resto de España con bajos niveles de renta disponible, que vienen a Jaén, por motivos académicos, turísticos o deportivos.

Segmento 4:

Clientes que viajan del resto de España con niveles medios de renta, por motivos de visita a familiares, o para hacer turismo.

Segmento 5:

Clientes, que residen fuera de España, sin importar su nivel de renta.

Selección de los segmentos de mercado

Para seleccionar el mercado donde podamos obtener un resultado positivo más alto tendremos que tener en cuenta las limitaciones y servicios de nuestra empresa.

Por tanto, hemos decidido dirigirnos a todos los segmentos excepto el 4, ya que normalmente la gente que suele viajar desde otros destinos españoles con buenos niveles de renta disponible, se hospedan en alojamientos con servicios de mayor calidad, comodidad, etc... como por ejemplo hoteles de 3 *, 4 *...¹⁷

Así pues, el orden de preferencia de nuestras ventas será, Segmento 1, Segmento 3, Segmento 5 y Segmento 2.

En conclusión, nuestra estrategia trata de especializarnos en un servicio y con él atenderíamos a varios segmentos del mercado.

¹⁷ Organización Mundial del Turismo. Disponible on line : unwto.org/es [consultado 6 de junio 2017]

Posicionamiento.

El posicionamiento debe basarse en la diferenciación del producto provocada por parte de la empresa, frente los competidores ante los clientes.¹⁸

En primer lugar, es necesario conocer las características de nuestros servicios.

- ✓ **Diferenciación:** nuestra cartera de servicios, se encuentra adaptada económicamente a los servicios que los clientes con bajo nivel de renta disponible van buscando.

Es por eso, que actualmente ningún competidor ofrece el mismo servicio de alojamiento con desayuno incluido a un precio económico. Por ello, para nuestros clientes, le supone una ventaja en costes.

Excepto las plataformas Airbnb, que realizan el mismo servicio, pero con algunas diferencias¹⁹:

- El precio total no va destinado al propietario, sino un 10 % de cargo adicional va destinado a la plataforma
- En ocasiones no existe un trato personalizado al cliente
- No existen revisiones de calidad en cuanto a desayunos
- Puede que sea una habitación con espacio reducido, sin mobiliario.
- Falta de mantenimiento y seguridad para el cliente
- Probablemente no dispongan de seguro de responsabilidad civil
- Puede que no cumplan los reglamentos locales exigidos

Tras mostrar algunas diferencias entre las plataformas Airbnb vs Bed & Breakfast, el cliente decidirá el trato y el servicio que desee recibir.

La figura 6, representa la Matriz Abel, que muestra visualmente el grupo de clientes, las funciones y la tecnología aplicada al sector de la hostelería.

¹⁸ Martín, M. , Manera, J. y Pérez, E.(1997) , Marketing fundamental, Madrid, McGrawHill p. 165

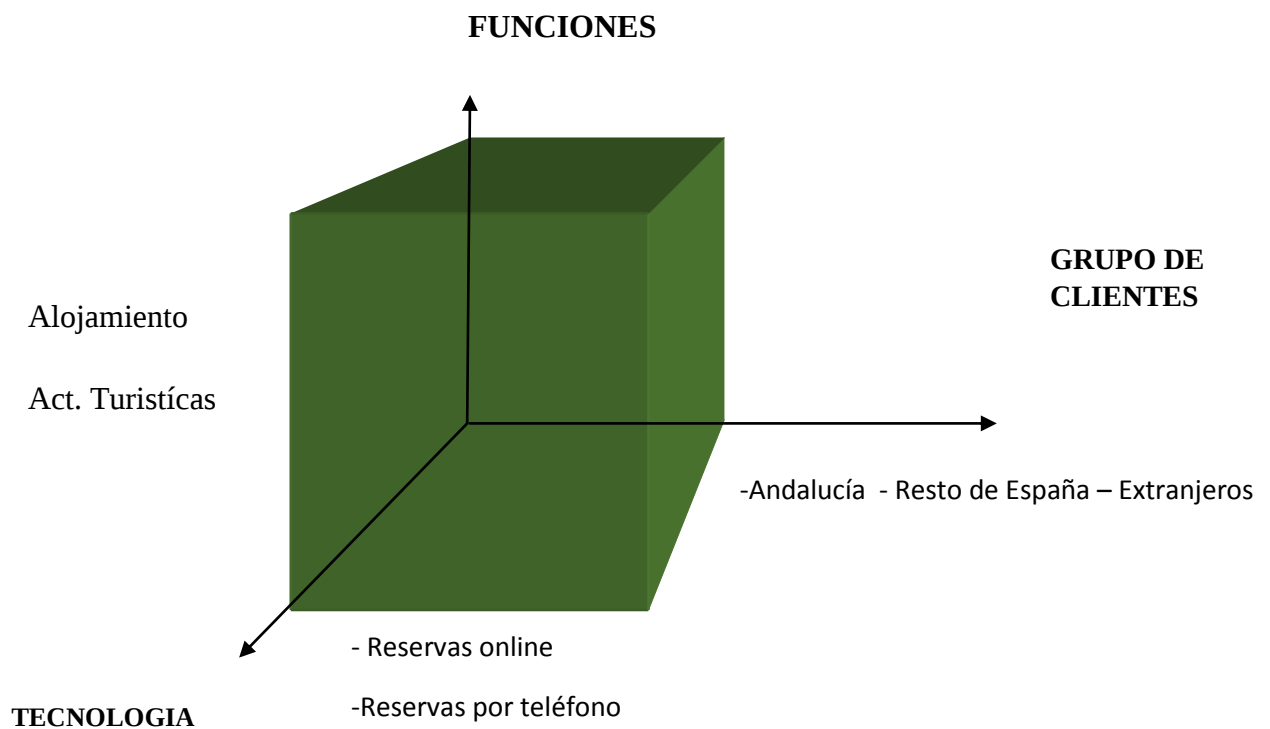
¹⁹ Diferencias entre Bed & Breakfast y Airbnb. Disponible on line: <https://lookoutpointinn.com/AirBnB-vs-bed-and-breakfast> [consultado 7 de julio de 2017].

Estos cumplen unas funciones dirigidas a distintos tipos de clientes (hemos elegido la variable geográfica para su segmentación). Existen dos tipos de tecnologías capaces de cubrir las funciones y satisfacer las distintas necesidades a los diferentes grupos de clientes.

De esta forma, las tres dimensiones del modelo Abel quedan definidas así:

- **Funciones:** alojamiento y actividades turísticas.
- **Tecnologías:** reserva por internet y reserva por teléfono.
- **Grupo de clientes:** Andalucía, Resto de España y Extranjeros.

Figura 6.- Matriz Abel



Fuente: Elaboración propia

Por todo lo anteriormente descrito, nuestra estrategia de posicionamiento se basará en la solución que el servicio aporte al cliente, para posteriormente desarrollar la estrategia de marketing mix.

La empresa tiene que definir el entorno competitivo para cada función y grupo de clientes, de este modo, conocerá sus competidores directos e indirectos, y será más fácil conocer las oportunidades y amenazas del entorno.

Tras realizar un análisis del mercado hemos obtenido una serie de oportunidades y amenazas:

- **Oportunidades**

- Ubicación cercana al casco histórico y cultural
- Tendencia positiva en el mercado en termino de demanda
- Cerca de centros de recreación nocturna y familiar (parques, museo, etc.).

- **Amenazas**

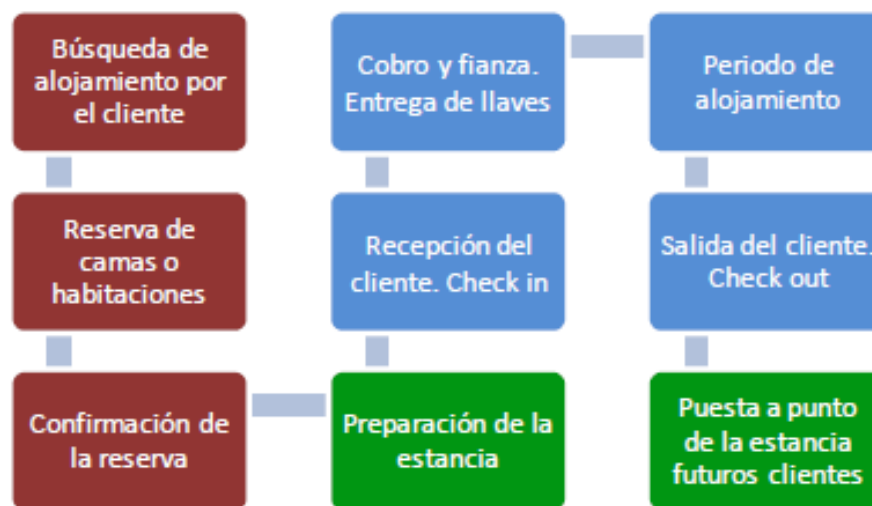
- Entrada de nuevos competidores con costes más bajos
- Cambios en las necesidades y preferencias de los consumidores
- Aumento de barreras de entrada
- Requisitos reglamentarios muy costosos

3. PLAN DE OPERACIONES

3.1 Determinación del proceso de producción.

El principal proceso que desarrolla el negocio es el alojamiento del cliente. En la siguiente figura 7 se muestra el proceso de alojamiento en sus diferentes etapas, desde su búsqueda hasta el final de su estancia.

Figura 7.- Proceso de alojamiento para el cliente



Fuente: Elaboración propia

1. Búsqueda de alojamiento por el cliente:

El cliente tiene necesidad de buscar un alojamiento con una buena relación calidad / precio por la zona. En primer lugar, buscará en páginas especializadas vía internet, información sobre los diferentes tipos de alojamiento y servicios complementarios. En la página web de la empresa podrá informarse sobre los precios, servicios e instalaciones. También cabe la posibilidad de llamar por teléfono al Bed & Breakfast, o incluso presentarse personalmente en el propio lugar.

2. Reserva de camas o habitaciones:

Siguiendo un proceso fácil en la página web, el cliente podrá seleccionar el número de habitaciones que desea alquilar. Esta reserva también se puede realizar por

teléfono. En ambos casos será necesario un ingreso adelantado de un 25 % del total del alojamiento.

3. Confirmación de la reserva:

Es necesario que el cliente nos remita un mail, una semana antes de la fecha de reserva, para hacer constar que quiere continuar con su reserva. En caso de que el cliente no desee continuar con la reserva deberá realizar la cancelación de la estancia en los días establecidos, y el importe del adelanto de la reserva será abonado en su cuenta corriente.

4. Preparación de la estancia:

Una vez que se conoce el número de reservas realizadas diariamente, se le comunica al personal de limpieza que revise las habitaciones, y controle que todo esté en perfectas condiciones. Se facilitará un juego de sábanas, mantas y toallas.

5. Recepción del cliente. **Check – in:**

Cuando el cliente pase por recepción, se le dará la bienvenida. Deberá mostrarnos sus documentos de identificación para comprobar que la reserva está a su nombre. Mediante la aplicación informática EcosoftCs²⁰, se gestionará la reserva, así como la disponibilidad de la habitación y la ficha de los clientes.

Posteriormente se le mostrarán las instalaciones y se le explicará el uso de las mismas, así como los horarios establecidos.

6. Cobro y fianza. **Entrega de llaves:**

Es necesario abonar el importe restante el primer día de llegada. Se trata de temas de seguridad para la empresa y comodidad para el cliente, ya que la mayoría de las veces tiene que abandonar a horas muy tempranas el hostel. El cliente deberá proporcionar un número de cuenta corriente en concepto de fianza, que no será utilizado en caso de no haber realizado ningún tipo de alteración al mobiliario.

²⁰ Programas para hoteles de Ecosofts. Disponible on line: <http://www.ecosoftconsulting.net/programasparahoteles.aspx> [consultado 1 de Agosto de 2017].

En último lugar, el cliente obtendrá la llave de su habitación y/o apartamento, para poder entrar y salir en cualquier momento del día.

7. Periodo de alojamiento:

El cliente tendrá a su disposición al recepcionista para cualquier necesidad, facilitándole este todo lo que precise, proporcionándole así satisfacción en su estancia.

8. Salida del cliente. **Check – out:**

Cuando finalice la estancia del cliente, éste deberá devolver las llaves, y la fianza siempre y cuando sea pertinente.

Nuestro Bed and Breaskfast le ofrecerá una tarjeta con información básica, y se le pedirá al cliente que rellene una breve encuesta de satisfacción (5 preguntas valorativas del 1 al 5, relacionadas con la calidad, precio, comodidad, trato y un apartado de sugerencias) para poder corregir los problemas que hayan surgido durante su estancia. Se le dará las gracias por su estancia, y se le “invitará” a volver.

En el **ANEXO V** se puede observar la encuesta de satisfacción.

9. Puesta a punto de la estancia para otros clientes.

Es necesario mantener preparadas las estancias utilizadas por los clientes, ya que pueden acudir clientes sin reserva que quieran hospedarse inmediatamente.

Tamaño del complejo

El complejo está formado por 3 apartamentos sucesivos de planta baja con 115 m2 cada uno. En cada apartamento existen 4 habitaciones, un baño y un salón de estar compartido.

Cada habitación ofrece una amplia y cómoda cama de (1,35 /1,40 m de ancho), un escritorio de trabajo y silla, un armario, internet de banda ancha Wifi. Todas las habitaciones tienen una ventana con vistas al exterior. Disponibilidad de sábanas, toallas, mantas y almohada. Decoración moderna.

3.2 Selección de activos necesarios .Determinación del sistema de amortización.

Tabla 1.- Activos para procesar la información.

AMORTIZACIÓN EQUIPOS INFORMATICOS					
	2018	2019	2020	2021	2022
Portátil <u>HP ENVY 13-d000ns</u> <u>FHD i5 4GB SSD 128 GB</u>	150 €	150 €	150 €	150 €	0 €
HP - Impresora Multifunción <u>Monocromo LaserJet Pro M26nw,</u> <u>Wi-Fi/Wi-Fi Direct</u>	37,50 €	37,50 €	37,50 €	37,50 €	0€
CUOTA	187,50 €	187,50 €	187,50 €	187,50 €	0€
AMORTIZACION ACUMULADA	187,50 €	375€	562,50 €	750 €	0€

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2, se detalla el mobiliario que será necesario para amueblar las instalaciones, así como sus costes.

Tabla 2.- Mobiliario

AMORTIZACIÓN MOBILIARIO					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
SILLAS	120€	120€	120€	120€	120€
MESAS	150€	150€	150€	150€	150€
CAMAS	220€	220€	220€	220€	220€
DECORAC.	110€	110€	110€	110€	110€
ARMARIOS	200€	200€	200€	200€	200€
SOFÁ	200€	200€	200€	200€	200€
CUOTA	1000€	1000€	1000€	1000€	1000€
AMORTIZACION ACUMULADA	1000€	2000€	3000€	4000€	5000€

Fuente: Elaboración propia

Serán necesarios diferentes tipos de materiales clasificados como Utillaje, detallados en la tabla 3.

Tabla 3.- Utillaje

AMORTIZACIÓN UTILLAJE					
MATERIAL	2018	2019	2020	2021	2022
PLATOS	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €
VASOS	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €
CUBIERTOS	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €
CAZOS	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €
TOALLAS	20€	20€	20€	20€	20€
SÁBANAS	15€	15€	15€	15€	15€
MANTAS	30€	30€	30€	30€	30€
ALMOHADAS	20€	20€	20€	20€	20€
SARTENES	18€	18€	18€	18€	18€
CUOTA	185€	185€	185€	185€	185€
AMORTIZACION ACUMULADA	185€	370€	555€	740€	925 €

Fuente: Elaboración propia

Las tablas de los valores de amortización máximos y mínimos de los inmovilizados materiales, se pueden ver descritos en el **ANEXO I**.

3.3 Aprovisionamiento

No existe un plan de aprovisionamiento detallado, al tratarse de una pequeña empresa. Contaremos con la presencia de proveedores como por ejemplo Mercadona o Carrefour, pues los productos que vamos a utilizar, son fáciles de obtener en grandes superficies.

En nuestro caso no dispondremos de un almacén, ya que la existencia de proveedores fijos no te obliga a ello.

3.4 Localización de la empresa.

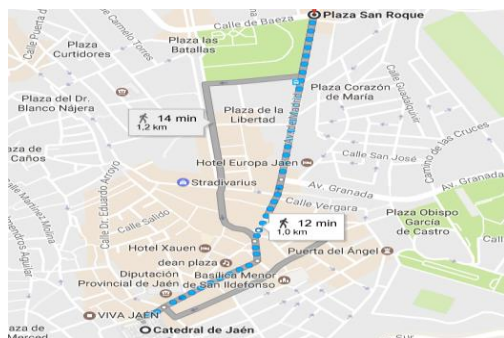
La localización de la empresa es un factor muy importante, del cual dependerá el éxito o fracaso. La decisión de reservar o no dependerá de las facilidades y el acceso que el cliente tenga, además de la seguridad. Se ha decidido que Bed and Breakfast “SAN ROQUE” esté en Jaén por los siguientes motivos:

- En primer lugar, se trata de una capital con más de 16000 estudiantes en la Universidad de Jaén más de 1000 estudiantes provienen de otros países, siendo éstos los principales clientes del segmento al que nos dirigimos. Familiares y amigos, pueden hacer uso de nuestras instalaciones para cortos periodos de visita.
- En segundo lugar, se ha seleccionado Jaén por el interés que tiene tanto en actividades culturales como de ocio deportivo. Jaén recibe cada fin de semana jugadores de diferentes puntos de España para competir, y que son acompañados por familiares durante los días de partido.
- En tercer lugar, se ha elegido Jaén por estar bien conectado con los diferentes pueblos de alrededor, en este caso Baeza, Úbeda, etc... que tienen un gran interés cultural.

El complejo estará situado en la plaza SAN ROQUE, a dos minutos a pie del Corte Inglés y a tres minutos de las principales avenidas de la ciudad (Avenida Granada, Avenida Madrid y Paseo de la estación).

Cerca del hostel, existen paradas de bus, así como supermercados. La distancia entre el centro ciudad y el Bed & Breakfast es mínima, como se muestra en la figura 8.

Figura 8.- Distancia desde el centro ciudad al Bed & Breakfast



Fuente: Google Maps

Por consiguiente, la localización más favorable ha sido la ciudad Jaén.

El vivero de empresas de la Universidad de Jaén que gestiona el CADE nos podría facilitar la gestión de nuestra empresa el primer año. Aún no está confirmado que podamos hacer uso de sus instalaciones, por lo tanto no podremos considerarlo en el proyecto en cuanto a temas económicos y financieros.

4. PLAN DE MARKETING

Munuera y Rodríguez²¹ señalan que: para realizar un plan de marketing es preciso recurrir a las decisiones relativas del Marketing-mix que han sido detalladas en el tiempo, acompañadas de unos resultados económicos, un seguimiento y control en el proceso para obtener los resultados.

4.1 *Producto*

Un factor muy importante en el caso del servicio turístico es el espacio físico en el cuál se va a realizar dicho servicio. Como se ha indicado anteriormente, el complejo se encuentra situado en el centro de la capital jiennense.

El complejo consta de 4 apartamentos con tres habitaciones, con una capacidad total de 24 personas, además de una sala de estar en cada apartamento donde se servirá el desayuno.

Los ingresos van a provenir del alojamiento, además de los diferentes servicios y actividades que hacen más atractiva la oferta y dan lugar a un aumento de las estancias.

Es necesario agrupar los servicios que se ofrecen para que el cliente vea en ellos una propuesta de valor, y le resulte fácil percibir las ventajas del servicio. En la siguiente tabla 4 se puede observar los servicios que ofrece nuestra empresa.

El uso de diferentes servicios²² nos ofrecerá una serie de ventajas:

²¹ Munuera, J.L y Rodríguez, A.I (1998), Marketing estratégico. Teoría y casos, Madrid, Pirámide Editorial, p .55.

²² Esteban, *Principios*, pp.381-384.

- El fracaso de un servicio no tiene por qué afectar a los demás servicios.
- Puede llegar a más segmentos y tener más espacio en los puntos de venta.

Tabla 4.- Cartera de Servicios

NOMBRE DEL SERVICIO	SERVICIOS QUE SE OFRECEN
Alojamiento	Ropa de cama, limpieza de habitaciones, así como otros servicios extra, wifi gratuito, sala de estar.
Restauración	Se ofrecerá un desayuno – buffet para los clientes alojados en el complejo. El servicio de desayuno será servido en cada sala de estar de los apartamentos desde las 8:30 am hasta las 10:30 am.
Actividades de ocio	Subcontrata de una compañía para realizar rutas turísticas, tanto en la provincia de Jaén, como en sus alrededores. Las actividades serán: - Senderismo: Rutas a pie por senderos en el medio cultural para conocer la fauna, flora, paisaje, costumbres... - Marcha nocturna: Rutas gastronómicas por los diferentes bares y pubs jiennenses con el fin de conocer la gastronomía. - Rutas turísticas: Rutas por las ciudades Patrimonio de la Humanidad, Baeza y Úbeda, para conocer sus monumentos e historia

Fuente: Elaboración propia

El servicio de alojamiento, es el servicio principal que el cliente va buscando satisfacer. El cliente podrá hacer uso de todas las instalaciones (cocina, sala de estar y baño compartido).

Además, nuestra empresa cuenta con servicios adicionales, como la realización de actividades de ocio, llevadas a cabo por una compañía subcontratada por nosotros mismos. Esta compañía se encarga de hacer rutas turísticas por la capital jiennense, además de las conocidas ciudades Patrimonio de la Humanidad, como son Baeza y Úbeda.

Otros servicios complementarios que se ofrecen son:

- **Información:** ofrecer información al cliente sobre el servicio. Esta información se refiere a las actividades de ocio, características del alojamiento, precio de los servicios, tipo de desayuno que se ofrece en el buffet, información sobre fechas disponibles, mapas, carteles e indicaciones, confirmación de reservas, etc.

También se ofrece a través de la página web, además en las instalaciones se encontrarán impresos con los precios, características, normas de comportamiento, etc.

- **Consultas:** información personalizada dirigida a satisfacer las dudas concretas de un cliente. Desde la página web, el cliente puede preguntar vía e-mail las cuestiones oportunas. El cliente dispone de un teléfono de consulta, para cualquier duda. En las instalaciones, el personal de recepción también puede cumplir esta función.
- **Toma de pedidos:** debe ser fácil, rápida y accesible. La reserva se realiza automáticamente a través de la página web, siendo el cliente el que gestiona su propio pedido. También existe la opción para gestionar las reservas de las diferentes actividades que deseen llevar a cabo, para que no se produzcan problemas de disponibilidad.

- **Cortesía:** en esta empresa hay numerosas formas de cortesía, como por ejemplo, dar la bienvenida a los clientes en la recepción, así como visitar con el cliente las instalaciones hasta su habitación.
- **Excepciones:** disponibilidad de buzón de sugerencias y hojas de reclamaciones a disposición de los clientes.
- **Facturación:** las facturas son claras, exactas y bien detalladas. En la factura se incluye el precio de la habitación dependiendo de la temporada y el número de días que se hospeden en el complejo. La factura será entregada al cliente antes de la salida.
- **Pago:** las formas de pago son en metálico, y en tarjeta.

Para que nuestro servicio sea diferente al resto, es necesario construir una imagen corporativa que impacte en el consumidor, y sea capaz de retenerla en su memoria.

4.2 Precio

La estrategia elegida para determinar el precio, al ser una empresa de reciente creación, y que no tiene experiencia en el mercado, es la basada en los precios de la competencia, sin dejar de lado la capacidad productiva, ofreciendo en temporada baja descuentos y promociones. Se estudiará el precio en el caso de que alojen grupos.

Referente a la cuestión de cuanto debemos cobrar por los servicios que se ofrecen, el precio vendrá determinado por los costes que se quieren recuperar, por lo que no se puede vender a un precio que no cubra los costes variables. Como precio tope, se tiene como referencia el precio que ofrecen empresas similares de nuestro sector. (Véase tabla 5).

Tabla 5.- Comparación entre gastos / ingresos por alquiler

Servicio	Gastos	Precio T ^a baja	Precio T ^a Alta
Alojamiento + desayuno	15 €	25€	28€

Fuente: Elaboración propia

Los precios serán más bajos que los de la competencia, ya que los servicios que se ofrecen son más básicos.

Las características del servicio serán la base para fijar los precios, que dependerá del número de plazas, equipamiento de la habitación y la duración de la estancia.

Es importante tener en cuenta, que los precios vendrán determinados en función de la temporada. Por tanto, se han definido dos temporadas:

- ✓ **Temporada alta:** Meses de Diciembre, Abril, Semana santa, Nochevieja y los puentes nacionales (1 y 6 de enero, 1 de mayo, 15 de agosto, 1 de noviembre). Aproximadamente 80 días al año.
- ✓ **Temporada baja:** Resto del año, 280 días para el alojamiento y actividades.

Cabe señalar que el precio es económico, ya que es un servicio mínimo con el que el cliente es capaz de satisfacer sus necesidades, durante una pequeña estancia de tiempo. Su gasto es mínimo, por tanto, el precio del alquiler no debe ser muy elevado.

Realmente son precios bastante competitivos para nuestros clientes, si lo comparan con otro tipo de alojamientos.

La forma de pago será: abonar un 25% para formalizar la reserva. El 75% restante se pagará al llegar al complejo o al abandonarlo, como el cliente prefiera. Los pagos pueden realizarse tanto en efectivo como con tarjeta de crédito. La fianza y la reserva se realizarán antes de la llegada del cliente mediante tarjeta de crédito.

4.3 Distribución

El canal de distribución es la trayectoria que sigue el bien o servicio desde su origen hasta su consumo, mediante un conjunto de personas que realizan las tareas en dicha trayectoria.²³

²³ Miquel, S., Parra, F., Lhermine, C. y Miquel, M. (2008), Distribución comercial. Madrid. Esic. p57.

Al tratarse de un servicio, no hay stocks ni almacenes, por lo que coincide el momento de la venta con la prestación de servicios.

La empresa puede hacer uso de canales de distribución directos e indirectos, tal y como se detallan a continuación:

- ✓ **Distribución directa:** no existen intermediarios, es decir, se realiza entre el cliente y el prestatario del servicio. Este tipo de distribución se realiza a través de la página web o vía telefónica.
- ✓ **Distribución indirecta:** entra en acción algún tipo de intermediario entre el cliente y el prestatario del servicio. En este caso, son las agencias de viajes las que tienen como objetivo acercar los puntos de venta al consumidor. El inconveniente de este tipo de distribución es que puede suponer un gasto adicional, además de acarrear pérdidas sobre el control de las ventas, por el contrario, oferta el producto a un gran número de clientes.

Otros intermediarios, son los centros de información turística de la comarca, en este caso, la oficina de turismo de Jaén.

4.4 Comunicación

Rodríguez y Ballina (1998)²⁴, definen la comunicación como el intercambio de información entre personas, con un determinado objetivo, a través de diferentes medios.

Este proceso se lleva a cabo mediante: emisor, codificación, mensaje, medios, interpretación, audiencia, respuesta y ruido.

El objetivo principal que tiene nuestro alojamiento es que nos conozcan dentro del mercado, como una empresa capaz de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. La principal tarea que debe llevar a cabo, es establecer una red de contactos, y trabajar en ella . Es por ello, que se ha decidido instalar la oficina en una sala dentro de las instalaciones de la propia empresa.

²⁴ Rodríguez, I.A y Ballina J. (1998), Comunicación comercial: conceptos y aplicaciones, Madrid ,Civitas p.25

Por otro lado, debe centrarse en acciones de promoción para que llegue correctamente la información al cliente, mediante los siguientes canales:

Publicidad

- **Acciones de posicionamiento SEO Y SEM:** la búsqueda por internet es uno de los mejores medios para promocionar nuestros servicios. Esta acción no supondrá ningún coste adicional, simplemente nuestro blog corporativo se encargará de dar a conocer la empresa.
- **Publicidad en páginas web especializadas:** estas publicaciones se deben de realizar en momentos en los que el cliente está más dispuesto a contratar los servicios, es por ello, que estos esfuerzos de promoción se han de realizar en noviembre y marzo.

Su objetivo principal es dar a conocer la existencia de la empresa en el mercado, mediante un mensaje a través de las acciones que se detallan a continuación:

- ✓ Calidad del servicio
- ✓ Respeto al medio ambiente
- ✓ Facilidad de la reserva
- **Página web propia:** la empresa dispondrá de una página web propia donde se podrán ver los servicios ofrecidos, fotos, opiniones, precios, etc... en dos idiomas, inglés y español.
- **Facebook, twitter y LinkedIn:** se creará y gestionarán los perfiles en las principales redes sociales. El mantenimiento de estas redes será llevado a cabo por el recepcionista.
- **Portales especializados:** la empresa se publicitará en portales específicos de turismo. La publicación es gratuita.
- **Folletos informativos:** es importante realizar folletos informativos, en colaboración con el Ayuntamiento y otros comercios de la zona para la promoción del desarrollo turístico.
- **Carteles indicativos:** sirven para facilitar la llegada de los clientes a la estancia, así como para llamar la atención de los turistas que no conozcan el alojamiento.
- **Anuncios en revistas y periódicos:** editados en las localidades más cercanas dentro de la comarca.

En el **ANEXO IV** se pueden encontrar los principales perfiles en las redes sociales, así como un vínculo para acceder a la página web de la empresa.

Promoción de ventas

Se considera interesante ofrecer estancias de convivencia a colegios y empresas, además se pretende ofrecer rebajas para grupos, y cupones para los clientes más fieles, descontando un porcentaje en el precio total.

Una de la forma más fácil de conocer el alojamiento, es ofrecer un descuento del 10 % en el precio de alojamiento al cliente que traiga a sus familiares o amigos en su próxima visita.

Para la fidelización de clientes, se realizarán una serie de acciones. El principal medio de comercialización es la recomendación de los clientes, por tanto, en la hoja de reserva o en la encuesta de valoración se incluirá un apartado donde el cliente facilitará su dirección de correo electrónico para enviarle futuras ofertas, novedades, felicitaciones en fechas especiales, etc.

Relaciones públicas

En este aspecto se realizarán las siguientes acciones:

- ✓ Se patrocinaran eventos deportivos que se realizan en la ciudad.
- ✓ Se realizaran donaciones a organizaciones locales o comarcales.

Fuerza de ventas

Se realizarán reuniones mensualmente con el personal de la empresa, para que se conciencien de lo importante que es ofrecerle al cliente un servicio de calidad. La persona encargada de las tareas de comercialización es la persona de la recepción, pero es importante que todos los empleados realicen las tareas de tal forma que el cliente tenga una experiencia satisfactoria.

Marketing directo

Mediante la base de datos, se recogerán las características y las preferencias de los clientes. Esta información será útil para enviarle e- mails con las promociones y servicios de mayor interés para los clientes.

Además el personal de recepción seleccionará a algunos clientes para llamarles personalmente e informarles de ofertas y promociones. Se pretende saber si la estancia

fue del agrado del cliente, motivos por los cuales el cliente volvería a visitar la estancia, cosas a mejorar...

Para atraer nuevos clientes y aumentar la calidad, se pasarán encuestas de satisfacción a las personas que se alojen en el complejo.

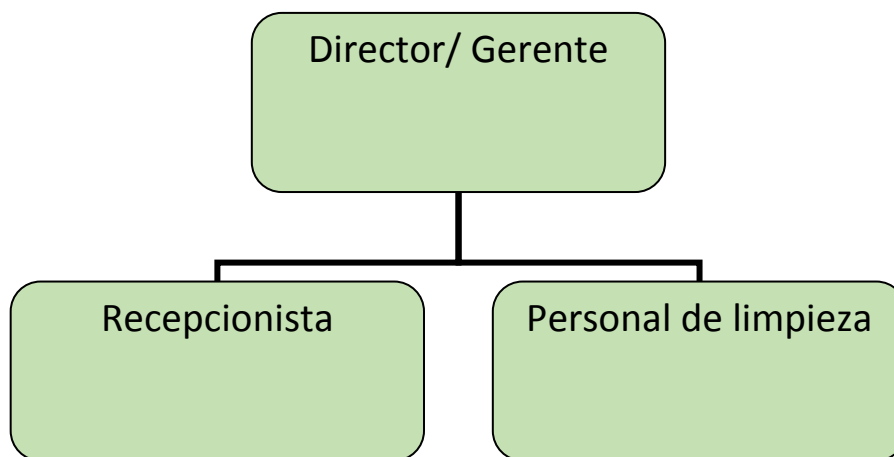
5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.2 Organigrama

San Roque se trata de una pequeña organización compuesta por un gerente, dos recepcionistas y dos personas encargadas de la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones. Por tanto, se ha establecido una estructura simple, tal y como se puede observar en la figura 9.

Nuestra estructura organizativa está compuesta en el ápice estratégico por el gerente/ director, el núcleo de operaciones por los recepcionistas y el personal de limpieza. En ocasiones, el ápice estratégico también realizará funciones del núcleo de operaciones.

Figura 9.- Organigrama



Fuente: Elaboración Propia.

Para gestionar bien la organización es necesario establecer las funciones de cada uno de los miembros.

5.3 Descripción y especificación de puestos de trabajo.

Dirección general:

- Lleva a cabo las funciones estratégicas, siendo la única persona que forma parte del ápice estratégico dada la pequeña dimensión de la empresa.
- Gestiona las tareas de recursos humanos.
- Se encarga de las funciones de gerencia de la empresa, es decir, la gestión interna de la empresa.
- Realiza tareas comerciales, en la fase de crecimiento de la empresa, para conseguir una base sólida de clientes.
- También podrá realizar aquellos servicios que se ofrecen en la empresa.

El horario establecido para que el Director general trabaje es entre 8-9 horas. Dependiendo de la cantidad de trabajo, su horario será de 9:00 a 14:00 y de 17:00 a 20:00, dedicando la mayor parte de la tarde a tareas de gestión interna de la empresa, para tener todos los documentos listos al día siguiente. El director podrá disponer de un mes de vacaciones a elegir, siempre y cuando la empresa no esté en temporada alta.

Recepcionista:

- Se encarga del recibimiento y despedida del cliente, así como la explicación de las normas y la presentación de las instalaciones.
- Está a disposición del cliente siempre y cuando lo necesite.
- Le corresponde la realización de tareas comerciales, además de las tareas relacionadas con la web (reservas, dudas, etc...)

El horario de trabajo será dividido en dos turnos. El primer turno será de 8:00am a 16:00pm y el segundo turno de 16:00pm a 00:00am de lunes a domingo. Cada recepcionista dispondrá de un mes de vacaciones a elegir en periodos que no sean temporada alta. En este mes que el recepcionista coja sus vacaciones, el otro recepcionista hará turno doble.

Personal de limpieza:

- Se encarga del mantenimiento y limpieza de las instalaciones, así como si el cliente necesita algún servicio adicional (servicio de desayuno en habitación, etc...).

El horario de trabajo para las dos personas encargadas de la limpieza comenzará a partir de las 10:00 am de la mañana hasta finalizar la limpieza de las habitaciones y zonas comunes, esto depende de cuando los clientes dejen la habitación.

5.4 Número de empleados. Previsión de crecimiento.

En principio, el número de empleados que cuenta la empresa es de 5, incluyendo al gerente/ director.

Sería conveniente contar con la presencia de otro recepcionista que cubra la nocturnidad, pero dada la pequeña dimensión de la empresa y los pequeños beneficios que genera los primeros años, no sería rentable.

A partir del 2º año, los beneficios aumentarán, con lo cual, la previsión de crecimiento será favorable, y el número de empleados se verá aumentado.

5.5 Calculo de costes de personal

La tabla 6 muestra un resumen de los gastos de personal de cada puesto de trabajo.

Tabla 6.- Gastos de personal

GERENTE					
	2018	2019	2020	2021	2022
SUELDOS Y SALARIOS	14000 €	14070€	14140,35 €	14211,05 €	14282,10€
RECEPCIONISTA					
SUELDOS Y SALARIOS	12600€	12663€	12726,315€	12789,94€	12853,88€
SEGURIDAD SOCIAL	3780 €	3799 €	3819,8 €	3836,98 €	3856,16 €
PERSONAL DE LIMPIEZA					
SUELDOS Y SALARIOS	11200€	11256€	11312€	11368€	11425€
SEGURIDAD SOCIAL	3360€	3376 €	3393 €	3410 €	3427 €

Fuente: Elaboración propia

El socio trabajador tiene el control sobre la administración de la empresa, por tanto, los costes sociales están incluidos en su sueldo como salario en especie.

Se ha previsto un aumento del 0,5 % anual. Esta información se encuentra detallada en el **ANEXO III**.

6. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO

6.1 Elección de la forma jurídica

Para elegir la mejor forma jurídica de nuestra empresa es necesario analizar las diferentes opciones que se proponen en base a los siguientes criterios.

- **Nº de socios:** No es lo mismo que exista un solo promotor, que si es un solo fundador, por tanto, si hubiese un número mayor de socios, se establecería un tipo de sociedad u otro.

- **Capital inicial:** La aportación tanto monetaria como no monetaria, será un elemento clave a la hora de decidir la forma jurídica de la empresa.
- **Grado de responsabilidad de los socios:** dependerá de la responsabilidad que los socios quieran asumir, en relación a la legislación vigente.
- **Aspectos fiscales:** tiene que ver con la forma de tributar en cada empresa, ya que puede ser mediante Impuesto de Sociedades, IRPF...
- **Características del proyecto a emprender:** se han de tener en cuenta las características de la empresa, por ejemplo, si se aceptan nuevos socios, acuerdos, alianzas...

En nuestro caso, solo va a existir un socio fundador, con la aportación de un capital de 10000€ formado por 100 participaciones de 100 € cada una, pertenecientes al único socio. El capital se encontrará totalmente suscrito y desembolsado mediante aportaciones dinerarias en el momento de la constitución de la sociedad.

Se ha tomado la decisión de elegir una Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal, ya que en sus características, permiten que puedan participar nuevos socios más adelante en el tiempo, además de posibilitar la entrada de más capital en el futuro.

6.2 Trámites de constitución y puesta en marcha de la empresa.

En el plan económico – financiero se detallarán los gastos de constitución que se derivan del presente proceso.

Certificado Negativo del Nombre.

Es una certificación acreditativa de que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra existente.

- **Documentos a presentar:** Instancia oficial con los nombres elegidos (un máximo de cinco por orden de preferencia).
- **Plazo:** Antes de ir al Notario. La validez del nombre concedido es de 3 meses

pasado este plazo debe renovarse, siempre que no hayan transcurrido más de 6 meses, ya que entonces habrá caducado definitivamente.

- **Lugar:** Registro Mercantil Central.

Apertura de la cuenta bancaria

Una vez que se tenga el certificado de denominación, debe acudir a una entidad bancaria para abrir una cuenta a nombre de la “sociedad en constitución”, ingresando el capital mínimo inicial de la sociedad (3.000 Euros para la Sociedad Limitada - íntegramente desembolsado). El banco entregará un certificado que habrá que presentar al Notario. Con posterioridad, puede utilizarse el dinero ingresado.

A partir del 29 de septiembre de 2013, tras la entrada en vigor de la Ley de apoyo a los Emprendedores, se abrió la posibilidad de constituir una sociedad limitada sin depositar el capital inicial de 3000 euros, aunque sometida a una serie de obligaciones para proteger a terceros.

Elaboración de los estatutos y escrituras de constitución

Los estatutos son las normas que van a regir la sociedad (nombre, objeto social, capital social, domicilio social, régimen de participación de cada socio...). Es recomendable ponerse en manos de un abogado para que los redacte o bien contactar con la Notaria. A continuación tenemos que pasar por el Notario para firmar la escritura de constitución de la sociedad, es tal vez el trámite más caro pero sin él no es posible inscribir la sociedad en el Registro Mercantil.

Es necesario presentar:

- El certificado de denominación del Registro Mercantil Central
- El certificado bancario
- Los Estatutos Sociales, si los llevamos nosotros y nos los prepara la Notaría
- D.N.I de todos los socios

Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales.

Es un impuesto que grava la constitución, aumento de capital, fusión, transformación o disolución de una sociedad. Tendremos que pagar el 1% del capital inicial que se ponga en los estatutos.

- **Documentos a presentar:** Impreso modelo 600, primera copia y copia simple de la escritura de constitución, fotocopia del CIF provisional (por lo que antes has debido pasarte por hacienda a solicitar el CIF provisional).
- **Lugar:** Consejería de Hacienda de la Comunidad Autónoma correspondiente.
- **Plazo:** 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.

Inscripción en el Registro Mercantil.

La Sociedad Limitada debe presentarse a inscripción en el plazo de 2 meses desde el otorgamiento de la escritura de constitución por el notario. El Registro Mercantil será el correspondiente al domicilio social que se hayan fijado en los Estatutos.

Para realizar la inscripción, hay que presentar:

- Certificado de denominación del Registro Mercantil Central
- Primera copia de la Escritura
- Ejemplares del modelo 600 (ITP) abonado anteriormente
- Habrá que pagar una provisión de fondos al hacer la entrega, y el resto cuando se retire. Lo normal es que soliciten un teléfono o fax para comunicar cuando se puede retirar (dependerá del Registro).

Una vez inscrita, la sociedad adquiere personalidad jurídica.

TRÁMITES EN HACIENDA

Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF)

Sirve para identificar a la sociedad a efectos fiscales, a diferencia del empresario individual que se identifica con su NIF. En un principio se otorga un CIF provisional para empezar a funcionar, debiendo canjearlo por el definitivo en un plazo de 6 meses.

- **Documentos a presentar:** Impreso modelo 036, original y copia simple de la escritura de constitución, fotocopia del DNI del solicitante si es un socio o fotocopia del poder notarial si es un apoderado.
- **Plazo:** 30 días a partir del otorgamiento de la escritura. Luego hay 6 meses para retirar el CIF definitivo.
- **Lugar:** Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Admón.

Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad.

Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)

Es un tributo de carácter local, que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local. Es obligatorio para toda sociedad, empresario o profesional. Se presentarán tantas altas como actividades se vayan a ejercer. A partir del 1 de enero de 2003, están exentos del pago de este impuesto, las personas físicas, las sociedades civiles y sociedades mercantiles, que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros. **Por tanto, nuestra empresa al no superar esta cifra quedará exenta de pago de este impuesto.**

La declaración de alta, modificación y baja del IAE, en caso de sujetos pasivos que estén exentos del mismo por todas las actividades que desarrollen, se llevará a cabo a través del modelo 036 (Declaración Censal). En caso de que cualquiera de sus actividades tribute en el IAE presentará el modelo 840.

- **Documentos a presentar:** Si está exento de pago, se hará a través del modelo 036 de Declaración Censal. En otro caso, debe presentarse el Modelo oficial 840 debidamente cumplimentado, DNI para el empresario individual, CIF para Sociedades, NIF para el apoderado
- **Plazo:** 1 mes desde el inicio.
- **Lugar:** Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria correspondiente al lugar en que se ejerza la actividad.
- **Gastos:** Dependen de la actividad a realizar. Las tarifas se aprobaron por Reales Decretos Legislativos 1175/1990, de 28 de Septiembre y 1259/1991, de 2 de agosto.

Declaración censal (IVA)

Es la declaración de comienzo, modificación o cese de actividad, que han de presentar a efectos fiscales los empresarios, los profesionales y otros obligados tributarios

- **Documentos a presentar:** Modelo oficial 036, NIF o CIF (para sociedades) y Alta en el IAE

- **Plazo:** Antes del inicio de la actividad.
- **Lugar:** Administración de Hacienda o Delegación del domicilio de la empresa.

TRÁMITES EN EL MINISTERIO DE TRABAJO.

Afiliación y alta en el Régimen de Autónomos

Es un régimen especial de la Seguridad Social obligatorio para trabajadores por cuenta propia y para los socios trabajadores de sociedades civiles y mercantiles, que dependiendo de los casos deben darse de alta en este régimen o en el General.

En nuestro caso, no tenemos que darnos de alta en el régimen de autónomos.

Documentos a presentar: Documento de afiliación, Parte de alta de asistencia sanitaria, Parte de alta de cotización por cuadruplicado, Fotocopia del alta en el IAE, Fotocopia del DNI para el empresario individual y del contrato y CIF si se trata de una sociedad, en el caso de tratarse de un profesional Colegiado, certificado del colegio correspondiente.

- **Plazo:** 30 días naturales siguientes al inicio de la actividad. No obstante, el alta causará efectos a partir del día 1 del mes en que se inicie la actividad (si la actividad se inicia el 15 de enero y el alta se presenta el 10 de febrero debe pagarse desde el 1 de enero).
- **Lugar:** Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente.
- **Gastos:** La base de cotización de los trabajadores que a 1 de enero de 2017 tengan edad inferior a 47 años, será la elegida por ellos dentro de la base mínima (893,10 euros) y máxima (3.751,20 euros). A dicha base se le aplicará el tipo de cotización del 29,8%

Solicitud del número de patronal.

Sólo debe hacerse cuando va a contratarse algún trabajador. De esta manera se inscribe la empresa en la seguridad social que asigna al empresario un Código de cuenta de cotización principal. Dicha inscripción será única y válida para toda la vida de la persona física o jurídica titular de la empresa.

- **Documentos a presentar:** Impreso de inscripción de empresas por triplicado,

NIF del titular o copia de la escritura de constitución, contrato de asociación o Mutua de accidentes de trabajo hacer constar el sector laboral de la empresa, impresos de alta del trabajador contratado y alta en el IAE

- **Plazo:** Antes de que el trabajador comience su actividad
- **Lugar:** Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente al domicilio de la empresa.

Comunicación de Apertura del centro de trabajo

Deben realizarla aquellas empresas que procedan a la apertura de un nuevo centro de trabajo o reanuden la actividad después de efectuar alteraciones, ampliaciones o transformaciones de importancia.

- **Documentos a presentar:** Modelo oficial por cuadruplicado con los datos de la empresa, datos del centro de trabajo, datos de la plantilla, datos de la actividad que se desarrolla.
- **Plazo:** 30 días siguientes al inicio o reanudación de la actividad.
- **Lugar:** Dirección Provincial de Trabajo, Seguridad Social y Asuntos Sociales.

El libro de Visita es obligatorio para todas las empresas y autónomos, aunque no tengan trabajadores a su cargo, y debe presentarse ante una posible Inspección de Trabajo. Debe tenerse uno por cada centro de trabajo.

- **Plazo:** Antes de empezar la actividad.
- **Lugar:** Debe diligenciarse en la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social. En la actualidad puede sustituirse por el alta en el Libro de Visitas electrónico.

6.3 Planificación temporal de la puesta en marcha

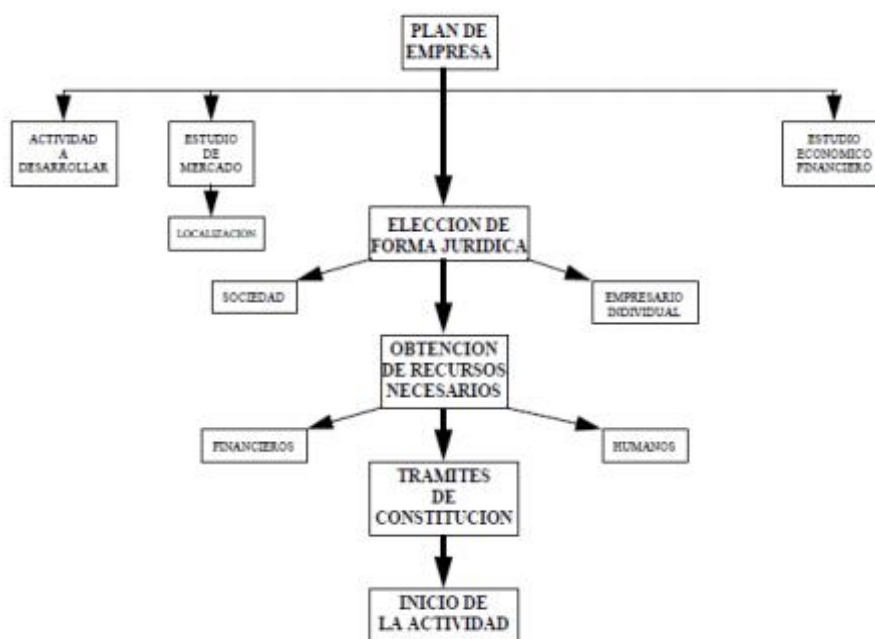
En esta fase, tendremos que determinar para cada objetivo y dependiendo de las estrategias elegidas, las acciones concretas que tendremos que llevar a cabo. Las acciones son las siguientes:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cuándo hacerlo?

- ¿Quién lo hace? ²⁵

Una vez estudiado el mercado y definido el funcionamiento de la empresa, ésta, deberá de seguir una serie de tareas para la puesta en marcha de la misma, tal y como muestra la figura 10. Se detallarán las actividades a realizar en los plazos previstos.

Figura 10.- Tareas para la puesta en marcha



Fuente: Elaboración propia

➤ Estudio de mercado

En primer lugar es necesario el estudio de mercado para conocer el sector, y las oportunidades que nos puede ofrecer. Deberá ser un estudio basado en el entorno interno y externo, para posteriormente tomar decisiones los socios sobre la inversión. Deberá realizarse en un máximo de 3 semanas.

²⁵ Kotler, P, Camara. D y Grande, I (1999) Introducción al marketing. Madrid. Prentice hall 8ª edición, p. 128

➤ **Realización del plan de empresa**

Una vez conocido el sector en el que vamos a invertir, es necesario elaborar un plan de empresa para valorar la localización, rentabilidad, productos, servicios, además de la forma jurídica. Dicho plan servirá para tomar una decisión final. Si es necesario, se podrá acudir a fuentes externas para obtener más información, como por ejemplo, asesorías, Ayuntamientos y entidades financieras. Se estima aproximadamente que pueda realizarse en un mes.

➤ **Constitución de la sociedad**

Estudiado el plan de empresa, si se decide poner en marcha el negocio el primer paso es, constituir la sociedad y realizar todos los trámites necesarios detallados en el apartado anterior. Período aproximado de 1 mes y dos semanas para su realización.

➤ **Solicitud del préstamo**

Una vez constituida la empresa, es necesario la solicitud de un préstamo, por lo tanto, se acudirá a la entidad que mejores condiciones ofrezca y se formalizará el préstamo. Estos trámites llevarán una duración de tres semanas.

➤ **Compra del mobiliario y decoración**

Posteriormente, se comprará el mobiliario y la decoración, para que quede preparado para el inicio de la actividad. Estas compras se realizarán en tres semanas.

➤ **Contratación del personal**

Mientras se realiza la puesta a punto, se seleccionará y contratará al personal necesario, mediante entrevistas de trabajo, ajustándose a las condiciones del contrato acordado entre ambos. Esta tarea se llevará a cabo en un tres.

➤ **Acciones de marketing**

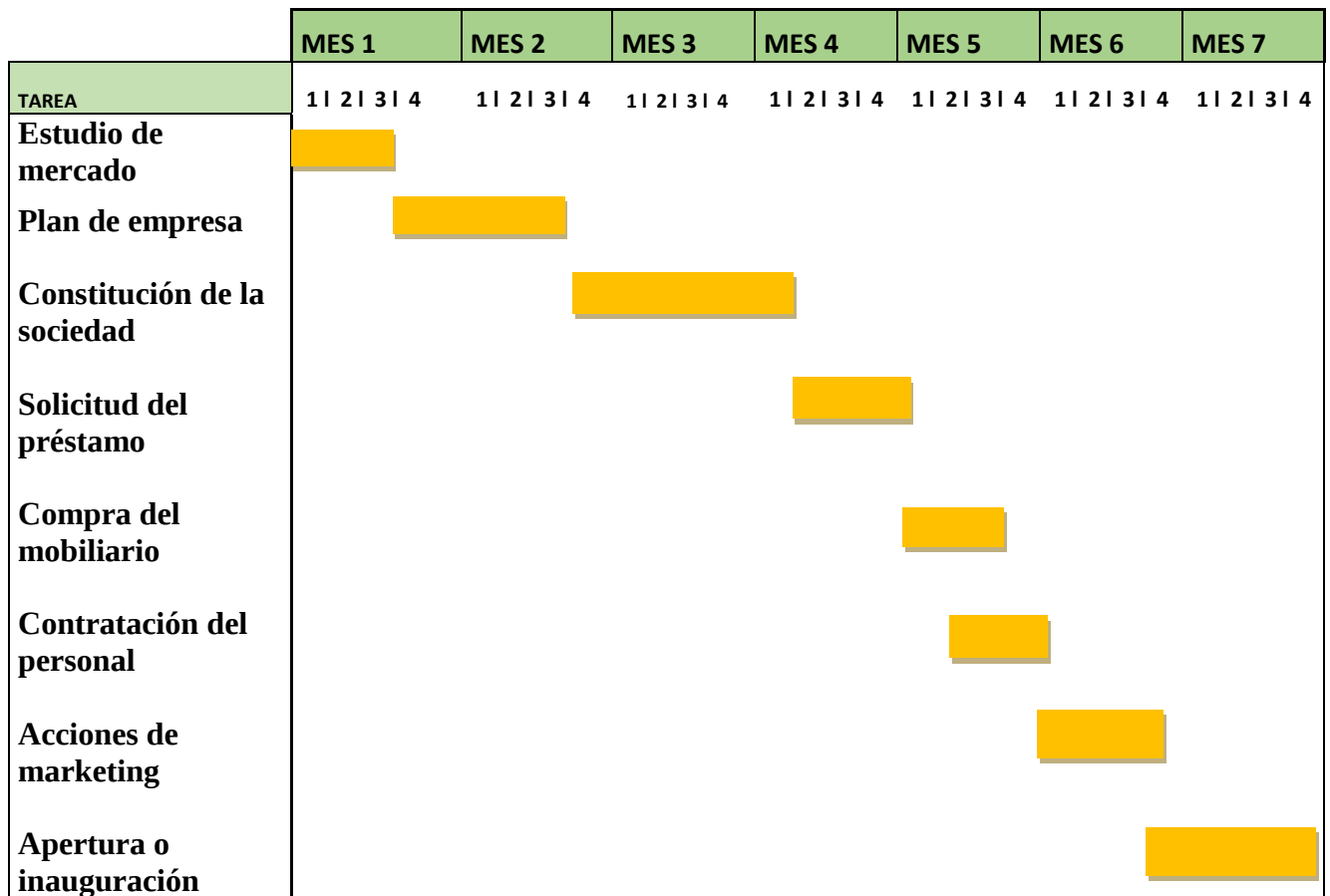
Será esencial establecer unas acciones de marketing para dar a conocer la existencia de nuestra empresa, destacando una publicidad en buscadores, nuestra página web. Esta tarea se llevará a cabo en un mes.

➤ Apertura e inauguración

Finalmente, acabadas todas las tareas, tras un mes se realizará la apertura del complejo.

Una vez propuestas las actividades necesarias para la puesta en marcha, se organizarán en forma de cronograma o diagrama de Gantt, que establecerá los periodos en los que se desarrollaran las diferentes actividades. (Véase tabla 7).

Tabla 7.- Cronograma



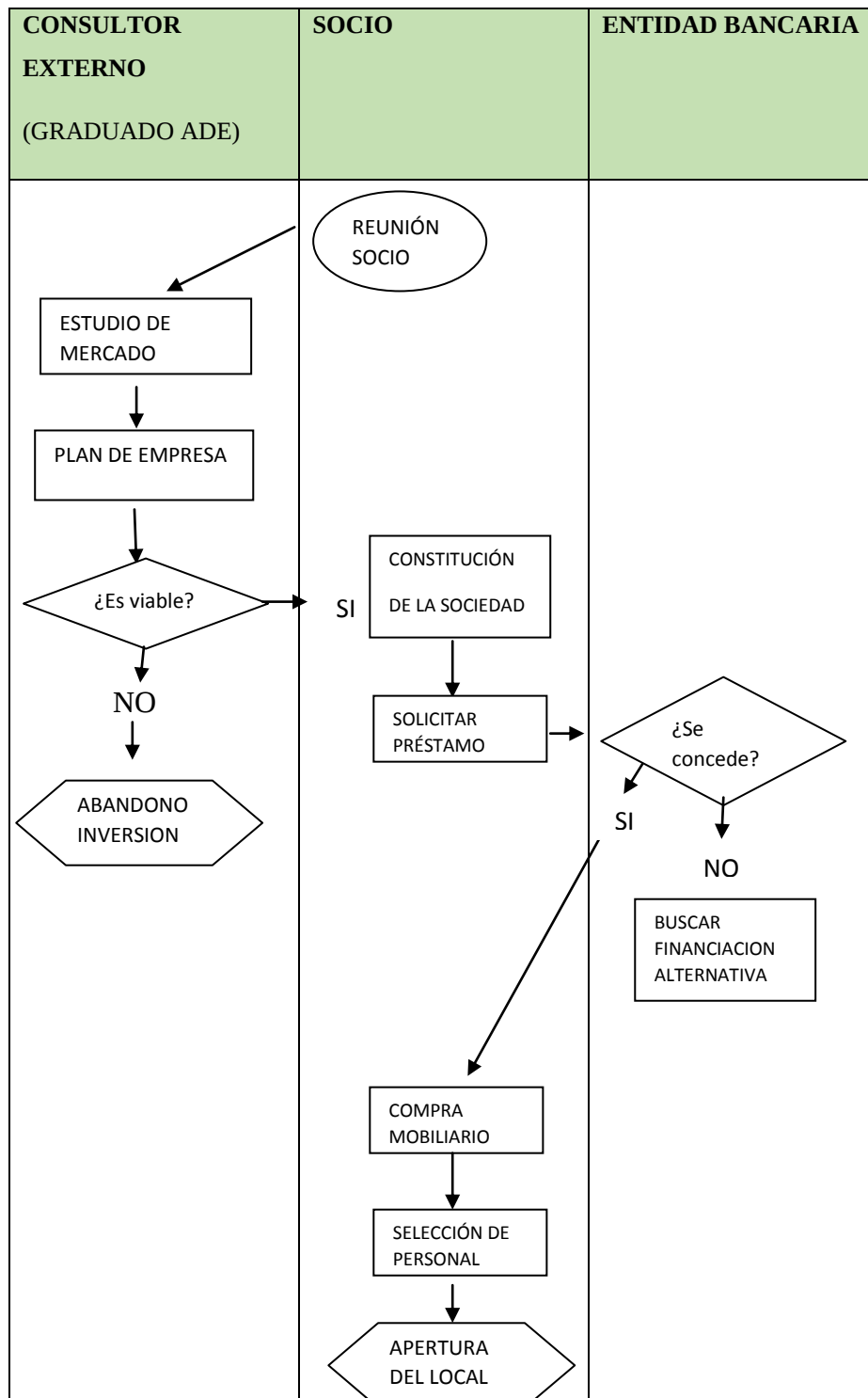
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cronograma, los periodos de algunas actividades coinciden en el tiempo.

Se considera necesario representar gráficamente las actividades mediante un diagrama de flujos (véase figura 11), en el que se muestra de forma gráfica las

diferentes tareas, así como los distintos sectores que intervienen en el proceso. Este diagrama favorece la comprensión del sistema de información y analiza cada una de las etapas con el fin de mejorarlas.

Figura 11.- Diagrama de flujo para la puesta en marcha de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Control de ejecución

Tras realizar el cronograma se considera necesario establecer unos mecanismos de control que verifiquen que se están cumpliendo las actividades previstas.

La mayoría de las actividades no dependen únicamente del personal ni de los socios. Por tanto, es necesario controlar mediante reuniones o supervisiones para comprobar que las tareas se realizan dentro de los tiempos asignados.

Para facilitar el diseño de dichas actividades, se ha dividido el cronograma en 3 fases que se detallan en la siguiente tabla 8.

Tabla 8.- Fases y actividades para la puesta en marcha

<u>FASES</u>	<u>ACTIVIDADES</u>
FASE 1	Estudio de mercado Realización de un plan de empresa Solicitud del préstamo
FASE 2	Compra del mobiliario y decoración Contratación del personal
FASE 3	Acciones de marketing Apertura o inauguración

Fuente: Elaboración propia

El socio- fundador del proyecto realizará una reunión durante la primera fase, que va desde el estudio de mercado hasta la compra del mobiliario. Esta fase engloba la finalización de estudio de mercado y la realización del plan de empresa. En la reunión, en primer lugar se decidirá si emprender o no en el sector, en segundo lugar, dar por valido el plan de empresa y solicitar el préstamo.

Durante la segunda fase, el socio vuelve a programar otra reunión que comprende la compra de mobiliario y decoración y de contratación de personal con el objetivo de verificar que se cumplen las tareas según los plazos estipulados.

Si se produce algún retraso, se intentarán diseñar medidas alternativas que minimicen el impacto en la apertura del negocio.

Para la última fase, compuesta por la puesta en marcha de acciones de marketing y apertura, el socio mide semanalmente los resultados de las acciones iniciales y comprueba que se cumplan los tiempos programados, así como aprobar que el personal contratado cumple con sus tareas y todo esté preparado para el inicio de la actividad.

Una vez iniciada la actividad de la empresa, se programarán reuniones para control para comprobar si se están alcanzando o no los objetivos. El control se realizará de la siguiente manera:

- ✓ **Control anual:** lo lleva a cabo el socio/ gerente de la empresa, analizando el nivel de ventas, los beneficios conseguidos, la rentabilidad obtenida, estancia media, tasas de ocupación por tipo de cliente y posicionamiento de la empresa en el mercado.
- ✓ **Control mensual:** se encarga el recepcionista de la empresa junto con el socio/ gerente. Se analizan los perfiles del cliente, se elaboran estadísticas, se determinan las horas de mayor demanda.
- ✓ **Control estratégico:** a largo plazo, el gerente estudia nuevas oportunidades de mercado, para captar nuevos segmentos (por ejemplo: familias con hijos), ofrecer nuevos y mejores servicios, además de plantearse otros canales de distribución.

7 PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

7.1 Inversión necesaria

Nuestro proyecto tiene la necesidad de inversión de 18325€ formada por los siguientes elementos:

En primer lugar, la inversión en equipos informáticos tiene un valor de 750 € para la puesta en marcha de la empresa.

En segundo lugar, será necesario invertir en mobiliario por un total de 10000€, para renovar algunos materiales de las instalaciones.

También será necesario el desembolso de diferentes tipos de materiales clasificados como Utillaje, por un importe de 1850 €.

La aplicación informática se trata de una inversión necesaria para la puesta en marcha de la empresa y está valorada en 725 €. Se amortiza en el “momento 0”.

Las tablas de amortización de los inmovilizados materiales se pueden ver descritas en el **ANEXO I**.

Será necesario mantener un nivel de activo corriente necesario formado por stock de materiales y tesorería por un valor de 5000€.

Es importante tener en cuenta también los gastos provenientes de la constitución de la empresa como Sociedad Limitada Unipersonal²⁶, tal y como muestra la tabla 9. Estos valores se recogen en la tesorería del balance junto con los gastos de apertura del préstamo y los gastos en publicidad y marketing. Estos gastos van en la cuenta de tesorería.

Tabla 9.- Gastos de constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	COSTE
Certificado negativo del Nombre	18,24 €
Certificado cuenta bancaria	3,66 €
Libro de visita y hoja Reclamaciones	5,61 €
Inscripción registro mercantil	123,09 €
Registro nombre comercial	131,22 €
Gastos tramites alquiler	225,00 €
Licencia de apertura	1000 €
Plan de seguridad y sanidad	800 €
Registro mercantil	100,00 €
TOTAL	2406,82 €

Fuente: Elaboración propia

²⁶ Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. MINETUR. Disponible on line: <http://www.ipyme.org>

La empresa también conlleva otros gastos de puesta en marcha la empresa, como por ejemplo la publicidad y el marketing que se pueden observar en la siguiente tabla 10. La cuota de internet no está incluida en la inversión ya que no es un desembolso inicial, sino que es un gasto mensual. Estos gastos van en la cuenta de tesorería.

Tabla 10.- Gastos de publicidad y marketing

GASTOS DE PUBLICIDAD Y MARKETING			
CONCEPTO	PERIODICIDAD	UNICO COSTE	COSTE ANUAL
Cuota internet	Mensual		33,00*12= 396€
Página Web	Único	350,00€	
Rotulo electrónico	Único	400,00€	
Creación de tarjetas y folletos	Único	100,00€	
TOTAL		850,00 €	396€

Fuente: Elaboración propia

- El servicio de internet será ofrecido por la compañía Vodafone. La oferta incluye la instalación del ADSL, teléfono fijo y llamadas ilimitadas gratis.
- La página web, será mantenida por el personal de recepción. Mediante esta, se realizará la gestión de reservas.
- Los gastos de apertura del préstamo son 108 €, se consideran dentro de la cuenta de tesorería.

7.2 Financiación

Es necesario hacer uso de fuentes de financiación para poder hacer frente al desembolso inicial.

En primer lugar, se aportará un capital social de 10000 € compuesto por 100 participaciones sociales de 100€, dando lugar a los 10000€ de capital.

Se ha establecido una política de dividendos del 6 % sobre el capital aportado, para analizar las exigencias sobre el proyecto. Tal y como aparece en la siguiente tabla

11, se puede observar la devolución ficticia del capital en el año 2022, siendo este el último año de análisis del proyecto.

Tabla 11.- Coste de las participaciones.

PARTICIPACIONES						
AÑOS	0	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo inicial		10000€	10000€	10000€	10000€	10000€
+ Entradas	10000€	0€	0€	0€	0€	0€
-Salidas	0€	0€	0€	0€	0€	-10000€
Saldo final	10000€	10000€	10000€	10000€	10000€	0 €
Dividendos	0	-600€	-600€	-600€	-600€	-600€
TOTAL FLUJOS	10000€	-600€	-600€	-600€	-600€	-10600€

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, es preciso recurrir a un préstamo en una entidad financiera, por el valor de 8325 € a un tipo de interés del 4%, bajo unas condiciones especificadas en el **ANEXO II**. La tabla 12 nos muestra detalladamente los cálculos del préstamo.

Tabla 12.-Cálculo del préstamo

PRÉSTAMO					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
SALDO INICIAL					
	8325€	6660€	4995€	3330€	1665€
INTERESES					
	333€	266,4€	199,8€	133,2€	66,6€
AMORTIZACIÓN					
	1665€	1665€	1665	1665€	1665€
SALDO FINAL	6660€	4995€	3330€	1665€	0

Fuente: Elaboración propia

7.3 Previsión de ingresos anuales

Para obtener un resultado aproximado, hemos tomado como referencia el número de habitaciones alquiladas mensualmente. Los meses se dividirán en temporada alta y temporada baja. Siendo temporada alta, los meses de Diciembre, Abril, y algunos días festivos como son por ejemplo (1y 6 de Enero, 28 de febrero, 1 de mayo, 15 de agosto, 1 de noviembre) y el resto temporada baja. El precio entre temporadas variará 3 € persona / noche. Hemos considerado un aumento anual del 4 % con respecto al precio anterior, para obtener una buena cartera de clientes. Estos datos provocan unos ingresos anuales previsionales mostrados en la tabla 13.

Tabla 13.- Cuadro de ingresos provisionales.

AÑO 2018	DÍAS Tº BAJA	DIAS Tº ALTA	PREVISION OCUP. T.BAJA , PERSONAS/ MES	PREVISION OCUP T ALTA PERSONAS MES	PRECIO POR PERSONA	PRECIO POR PERSONA	TOTAL
					TEMP BAJA 25€	TEMP ALTA 28 €	
ENERO	29	2	450	96	11250€	2688€	
FEBRERO	27	1	290	20	7250€	560€	
MARZO	31	0	300	-	7500€	-	
ABRIL	0	30	-	450	-	12600 €	
MAYO	30	1	400	15	10000€	420 €	
JUNIO	30	0	500	-	12500€	-	
JULIO	31	0	250	-	6250€	-	
AGOSTO	30	1	200	20	5000€	560 €	
SEPTIEMBRE	30	0	400	-	10000€	-	
OCTUBRE	30	1	200	30	5000€	840€	
NOVIEMBRE	29	1	180	26	4500€	728 €	
DICIEMBRE	-	31		400	-	11200 €	
SUMA					79250 €	29596€	
TOTAL							106158€

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Previsión de gastos anuales

Los gastos provenientes de la actividad cotidiana de la empresa vienen mostrados en la siguiente tabla 14. Estos gastos son:

- **Alquiler de los apartamentos:** se ha previsto que el coste del alquiler sea de 300 € mensuales, por cada apartamento. En este caso tenemos 4 apartamentos. Por tanto, el coste anual del año 2018 es de 14400 €. Anualmente el precio ascenderá un 0,5 % debido a la situación del mercado actual.
- **Cuota de internet:** la cuota de internet será de 33 € / mes, sin ningún tipo de coste por la instalación de la línea y el ADSL. Anualmente aumentará un 1 % del precio anterior.
- **Seguros:** según la dimensión de los apartamentos, se ha calculado un coste aproximado de 150 € /anuales por cada uno. Se aprecia un aumento anual del 1 % a partir del primer año de arrendamiento.
- **Suministros:** los costes de suministros están formados por la electricidad, agua y gas, que varían en función del número de personas que alquilen la habitación mensualmente. En el caso del agua, se ha estimado un coste mensual de 60 € en temporada baja y 80€ en temporada alta. Para la luz, el coste mensual será de 100 € en temporada baja y 130 € en temporada alta. El coste del gas, será de 50 € mensuales en temporada baja y 90 € en temporada alta.
- **Alimentos / desayuno:** El gasto en desayuno por persona, se ha establecido en 0,50 céntimos, con un aumento del 0,15 % en los próximos años. Se ha estimado un coste anual de 1585 € durante la temporada baja y 528,5 € en temporada alta.
- **Mantenimiento, averías:** se ha presupuestado un gasto de entre 60-100 euros mensuales dependiendo de la temporada, para el pago del personal de mantenimiento en caso de algún desperfecto.
- **Productos de limpieza:** se ha estimado un coste de entre 35-50 euros mensuales, para los productos de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.

Tabla 14.- Gastos generales

	MENSUAL	ANUAL	INCREMENTO ANUAL
ALQUILER	33€/mes	14400€	0,5%
SEGUROS		600€	1%
INTERNET			1%
ALIMENTO		2113,5€	0,15%
SUMINISTROS			*
MANTE. AVE		960€	1%
PROD. LM		480€	0,20%

Fuente: Elaboración propia

(*) El grupo de Suministros está formado por agua, electricidad y gas. Los diferentes conceptos tienen un aumento anual diferente. Según fuentes informativas²⁷, la compañía Iberdrola prevé un aumento del 1,2% con respecto al precio anterior, en el año 2018.

Las compañías de Endesa y Aqualia no tienen aún una previsión de sus precios para 2018, por tanto, se estima que sus precios aumentarán un 1,15 % el agua, y 1% el gas, al igual que aumentará el IPC²⁸ en el mismo año.

El incremento en el alquiler vendrá determinado por el arrendador.

Una vez realizadas las previsiones de los gastos que va a tener la empresa, se tendrán en cuenta los aumentos considerados anteriormente, por lo que, éstos serán imputados en los próximos 5 ejercicios económicos según se muestra en la tabla 15.

²⁷ El español. Subida de la luz. Disponible on line en : http://www.lespanol.com/economia/empresas/20170224/196230826_0.html [consultado 10 de agosto de 2017]

²⁸ Fundación de las cajas de ahorro. Índice de precios al consumo. Disponible on line: www.funcas.es/ [consultado 20 de agosto de 2017]

Tabla 15.- Imputación de gastos para los siguientes ejercicios económicos.

	2018	2019	2020	2021	2022
ALQUILER	14400€	14472€	14544€	14617€	14690€
SEGUROS	600€	606€	612€	618€	624€
ELECTRICIDAD	1260€	1275€	1290€	1305€	1320€
AGUA	760€	768€	776€	784€	792€
INTERNET Y MANT WEB	396€	400€	404€	408€	412€
ALIMENT DESAYUNO	2113€	2116€	2119€	2222€	2225€
GAS	680€	686€	692€	698€	706€
MANTENIMIENTO Y AVERIAS	800€	804€	808€	812€	816€
PRODUC. LIMPIEZA	450€	451€	452€	453€	454€
TOTAL	21459 €	21.578 €	21.697 €	21.917 €	22.039 €

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, uno de los principales gastos son los de personal, detallados en el **ANEXO III** y resumidos anteriormente en la tabla 8.

7.5 Determinación del punto muerto

Para calcular el punto muerto de nuestra empresa solo necesitamos conocer 3 puntos:

1. Coste fijo total de nuestro negocio
2. Precio de venta
3. Coste variable por unidad vendida

Si hablamos de costes fijos, tenemos que hacer referencia a aquellos costes que no varían con los cambios en el volumen de ventas de la empresa, como por ejemplo,

gastos de personal, seguridad social, alquiler, suministros, seguros, cuota de internet, costes de mantenimiento de las instalaciones y productos de limpieza. Estos costes suponen un total de 99426 € anuales, que equivalen a 8285,5 € mensuales.

La siguiente variable es el precio de venta, en nuestro caso vendemos solo un servicio pero con diferentes precios, por lo tanto tendremos que calcular un precio de venta medio ponderado.

En temporada baja nuestros precios son de 25€ y 28 €. Por tanto, el precio medio será de 26,5 €.

La ultima variable que necesitamos saber es el coste variable medio. En nuestro caso, el único coste variable es el de los alimentos, es 0,50 €.

Cogiendo el precio de venta del servicio y su coste variable, obtendremos el margen de contribución.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = Precio de venta – Coste Variable

$$26,5€ - 0,5€$$

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = 26 €

Para saber el umbral de rentabilidad tendremos que dividir el coste fijo total entre el margen de contribución unitario. En este caso, será 8285,5 € / 26 € dando un resultado de 319. Este valor, son las habitaciones que se deben alquilar mensualmente para empezar a obtener beneficio.

Existen algunas formas de disminuir el punto muerto como por ejemplo:

- Reducir los costes fijos
- Reducir los costes variables
- Aumentar el precio de venta. No es muy recomendable ya que se pierde volumen de ventas.

7.6 Estudio de viabilidad económico financiera

Con los datos obtenidos durante el proyecto se ha realizado una cuenta de resultados hasta 2022, tal y como podemos observar en la tabla 16.

Tabla 16.- Cuenta de resultados previsional

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS TOTALES POR ALQUILER	106158,0€	110404,3€	114820,5€	119413,3€	124189,8€
INGRESOS	106158€	110404€	114820€	119413€	124190€
ALQUILER	14400€	14472€	14544€	14617€	14690€
SEGUROS	600€	600€	600€	600€	600€
ELECTRICIDAD	1260€	1276€	1293€	1310€	1327€
AGUA	760€	769€	778€	787€	796€
SUELDOS Y SALARIOS	61600€	62832€	64089€	65370€	66678€
SEGURIDAD SOCIAL	18480€	18850€	19227€	19611€	20003€
INTERNET Y MANTENIMIENTO WEB	396€	400€	404€	408€	412€
ALIMENT DESAYUNO	2113€	2116€	2119€	2123€	2126€
GAS	680€	687€	694€	701€	708€
MANTENIMIENTO Y AVERIAS	800€	808€	816€	824€	832€
PRODUCTOS DE LIMPIEZA	450€	451€	452€	453€	454€
Total	101539€	103261€	105015€	106803€	108625€
EBITDA	4619€	7144€	9805€	12610€	15565€
PUBLICIDAD	850€				
GASTOS PRÉSTAMO	108€				
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	2407€				
AMORTIZACIÓN CONTABLE	2098€	1373€	1373€	1373€	1185€
BAIT	2522€	5771€	8433€	11238€	14380€
INTERESES	333€	266€	200€	133€	67€
BAT	2189€	5505€	8233€	11105€	14313€
IMPUESTOS	438€	1101€	1647€	2221€	2863€
BN	1751€	4404€	6587€	8884€	11450€
DIVIDENDO	600€	600€	600€	600€	600€
RESERVAS	1151€	3804€	5987€	8284€	10850€

Fuente: Elaboración propia

El tipo impositivo aplicado será del 20 % para todos los años. Además, se incluirá un reparto de dividendos en todos los años.

Tras realizar un análisis vertical de los resultados, podemos concluir que existe una estructura formada en gran parte por los gastos de personal (79% del total de los gastos) mientras que el resto de gastos representa un 21 %. Es por ello, que al comienzo de nuestra empresa, debido a la escasa cartera de clientes los ingresos por ventas no son muy superiores a los gastos.

La tabla 17 muestra la previsión de tesorería para los cinco primeros años de vida de nuestro proyecto. Se puede observar que la diferencia entre los cobros y los pagos resulta positiva, por tanto, no existe ningún problema de liquidez.

Tabla 17.- Tesorería previsional

TESORERIA	2018	2019	2020	2021	2022
Cobro por ventas	106158€	110404€	114820€	119413€	124190€
Pago explotación	101539€	103261€	105015€	106803€	108625€
Intereses	333€	266€	200€	133€	67€
Impuestos	438€	1101€	1647€	2221€	2863€
Dividendos	600€	600€	600€	600€	600€
Amortización préstamo	1665€	1665€	1665€	1665€	1665€
TESORERIA NETA	1583€	3511€	5694€	7991€	10370€
TESORERIA NETA ACUMULADA	1583€	5095€	10789€	18780€	29150€

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla 18, podemos observar el balance previsto para los cinco primeros años de análisis de nuestra empresa.

Tabla 18.- Balance de situación

BALANCE	0	2018	2019	2020	2021	2022
MOBILIARIO	10000€	9000€	8000€	7000€	6000€	5000€
EPI	750€	563€	375	188€	0€	
APLICACIONES INFORMÁTICAS	725€					
ACTIVO CORRIENTE NECESARIO	5000€	5000€	5000€	5000€	5000€	5000€
UTILLAJE	1850€	1665€	1480€	1295€	1110€	925€
TESORERIA	3.365,40 €	1583€	5095€	10789€	18780€	29150€
TOTAL ACTIVO	18325€	17811€	19950€	24271€	30890€	40075€
CAPITAL SOCIAL	10000€	10000€	10000€	10000€	10000€	10000€
RESERVAS		1151€	4955€	10941€	19225€	30075€
PRÉSTAMO	8325€	6660€	4995€	3330€	1665€	0
TOTAL PASIVO	18325€	17811€	19950€	24271€	30890€	40075€

Fuente: Elaboración propia

En dicho balance se observa que existen unos fondos propios positivos, ya que el activo hace frente a las deudas.

Tras construir las cuentas previsionales, lo siguiente será analizar la viabilidad económica y financiera. En cuanto al análisis económico, será evaluado mediante los criterios VAN, TIR y plazo de Recuperación.

Mediante los flujos de caja generados por la inversión y el desembolso inicial podemos obtener dichos criterios de valoración. (Véase tabla 19).

Tabla 19.- Flujos Netos de Caja del Proyecto

(-A)	2018	2019	2020	2021	2022
-18325€	4115€	5990€	8119€	10363€	23614€

Fuente: Elaboración propia

Estas cantidades son el flujo de entrada y salida de dinero efectivo de la empresa (cash flow) durante un periodo de cinco años. Mediante este indicador se puede evaluar la viabilidad de proyectos de inversión en nuestra empresa, midiendo la rentabilidad del negocio o determinando si tiene problemas de liquidez.

Con estos flujos podemos obtener las siguientes valoraciones.

- **VAN : 24994 €**

El **VAN** es mayor que 0, por lo tanto **el proyecto puede ser válido**, ya que produce ganancias netas.

- **TIR : 34%**

- **El coste de capital**, es el coste en el cual incurre nuestra empresa para financiar el proyecto a través de los recursos financieros propios. Se calcula mediante la tasa de descuento que se desglosa de la ecuación que iguala el valor actual de los recursos netos recibidos con el valor actual de las salidas de efectivo. El resultado es (k) 5%.

- El coste de capital del 5%, siendo la tasa de rendimiento superior a dicho coste de capital, el proyecto es **viable económicamente**.

- El **Pay Back o plazo de recuperación** es el resultado de la suma de los flujos de caja hasta alcanzar el importe del desembolso inicial. En nuestro caso, el plazo de recuperación se produce en el primer año.

Para analizar la viabilidad financiera, deberemos fijarnos en la tesorería acumulada previsional, representada en la tabla 20. **Tabla 20.-** Tesorería acumulada previsional

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
TESORERIA ACUMULADA	1583€	5095€	10789€	18780€	29150€

Fuente: Elaboración propia

Tras observar dicha tesorería, podemos comprobar que no existen problemas financieros, ya que la tesorería acumulada es positiva todos los años, por tanto, el proyecto resulta viable financieramente.

7.7 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad, es el resultado de la modificación de diferentes variables económicas del proyecto, como son los ingresos y gastos, para así comprobar cómo reaccionan los criterios de viabilidad económica ante estos cambios.

- ESCENARIO PESIMISTA

Se va a considerar que las ventas de la empresa, en lugar de aumentar van a disminuir un 2% con respecto al año anterior. Este descenso se puede deber a un aumento de la competencia en el sector. La evolución se puede ver en la siguiente tabla 20 de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en un escenario pesimista.

Tabla 21.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias en un escenario pesimista.

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS TOTALES POR ALQUILER	106158,0€	104034,8€	101954,1€	99915,1€	97916,8€
INGRESOS	106158€	104035€	101954€	99915€	97917€
ALQUILER	14400€	14472€	14544€	14617€	14690€
SEGUROS	600€	600€	600€	600€	600€
ELECTRICIDAD	1260€	1276€	1293€	1310€	1327€
AGUA	760€	769€	778€	787€	796€
SUELDOS Y SALARIOS	61600€	62832€	64089€	65370€	66678€
SEGURIDAD SOCIAL	18480€	18850€	19227€	19611€	20003€
INTERNET Y MANT WEB	396€	400€	404€	408€	412€
ALIMENT DESAYUNO	2113€	2116€	2119€	2123€	2126€
GAS	680€	687€	694€	701€	708€
MANTENIMIENTO Y AVERIAS	800€	808€	816€	824€	832€
PRODUC. LIMPIEZA	450€	451€	452€	453€	454€
total	101539€	103261€	105015€	106803€	108625€
EBITDA	4619€	774€	-3061€	-6888€	-10708€
PUBLICIDAD	850€				
GASTOS PRESTAMO	108€				
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	2407€				
AMORTIZACIÓN CONTABLE	2098€	1373€	1373€	1373€	1185€
BAIT	2522€	-598€	-4433€	-8260€	-11893€
INTERESES	333€	266€	200€	133€	67€
BAT	2189€	-865€	-4633€	-8394€	-11960€
IMPUESTOS	438€	-173€	-927€	-1679€	-2392€
BN	1751€	-692€	-3707€	-6715€	-9568€
DIVIDENDO	600€	600€	600€	600€	600€
RESERVAS	1151€	-1292€	-4307€	-7315€	-10168€

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, las ventas disminuyen todos los años. Los gastos se mantienen constantes al escenario base, ya que al ser una empresa de servicios, el aumento de los gastos se deberá al aumento del índice de precios de consumo respecto a cada año.

VAN: El VAN del proyecto sería -17744€, lo que significa que serían 17744 € las pérdidas que produce por debajo de la rentabilidad exigida.

TIR: situado en el -58%. Lo que implica tener que rechazar el proyecto, al ser una rentabilidad inferior al coste de capital en el horizonte considerado.

PLAZO DE RECUPERACIÓN, es superior a los 5 años, por tanto, la inversión inicial no genera flujos de caja suficientes sin actualizar para recuperar dicha inversión.

-ESCENARIO OPTIMISTA

En este escenario sucede todo lo contrario al anterior, en lugar de disminuir las ventas, suponemos que van a aumentar un 10% para los próximos años respecto a las ventas del año anterior. Esto puede deberse a una menor competencia. Para ver su evolución se mostrará una la cuenta de Pérdidas y Ganancias en un escenario optimista.

Tabla 22.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias en un escenario optimista.

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS TOTALES POR ALQUILER	106158,0€	116773,8€	128451,2€	141296,3€	155425,9€
INGRESOS	106158€	116774€	128451€	141296€	155426€
ALQUILER	14400€	14472€	14544€	14617€	14690€
SEGUROS	600€	600€	600€	600€	600€
ELECTRICIDAD	1260€	1276€	1293€	1310€	1327€
AGUA	760€	769€	778€	787€	796€
SUELDOS Y SALARIOS	61600€	62832€	64089€	65370€	66678€
SEGURIDAD SOCIAL	18480€	18850€	19227€	19611€	20003€
INTERNET Y MANT WEB	396€	400€	404€	408€	412€
ALIMENT DESAYUNO	2113€	2116€	2119€	2123€	2126€
GAS	680€	687€	694€	701€	708€
MANTENIMIENTO Y AVERIAS	800€	808€	816€	824€	832€
PRODUC. LIMPIEZA	450€	451€	452€	453€	454€
total	101539€	103261€	105015€	106803€	108625€
EBITDA	4619€	13513€	23436	34493€	46801€
PUBLICIDAD	850€				
GASTOS PRESTAMO	108€				
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	2407€				
AMORTIZACIÓN CONTABLE	2098€	1373€	1373€	1373€	1185€
BAIT	2522€	12141€	22064€	33121€	45616€
INTERESES	333€	266€	200€	133€	67€
BAT	2189€	11874€	21864€	32988€	45549€
IMPUESTOS	438€	2375€	4373€	6598€	9110€
BN	1751€	9499€	17491€	26390€	36439€
DIVIDENDO	600€	600€	600€	600€	600€
RESERVAS	1151€	8899€	16891€	25790€	35839€

Fuente: Elaboración propia

Los gastos, como mencionamos en el apartado anterior, se mantienen constantes respecto al año anterior ya que solo se tiene en cuenta el índice de precios al consumo.

VAN: el VAN del proyecto sería 72932€ por lo que existen ganancias netas en el horizonte temporal considerado.

TIR: se situaría en un 66%, es decir, la rentabilidad está por encima del coste de las fuentes de financiación. Por tanto, el proyecto sería deseable desde el punto de vista del inversor.

PLAZO DE RECUPERACIÓN: No existe. Por lo tanto, no hay que recuperar la inversión inicial en ningún año.

Dicho análisis de sensibilidad consta que nuestro proyecto es viable desde el primer momento. Variaciones en los ingresos pueden afectar negativamente a esta rentabilidad.

Si modificamos las ventas, aumentándolas hasta un 10 % respecto al año anterior nuestro proyecto resulta viable económicamente. Si hablamos de una disminución del 2 % respecto a las ventas del año anterior, nuestro proyecto deja de ser viable, es decir, la rentabilidad bruta es menor que el coste de financiar el proyecto. Por tanto, no merecería la pena realizarlo.

8 PLAN DE CONTINGENCIAS

Se trata de un proyecto económica y financieramente viable. En el caso de que las ventas disminuyan, este problema se puede solucionar modificando algunos factores dentro de los límites marcados por los planes con los que hemos obtenido datos para elaborar el plan económico- financiero.

Nuestra fuente de ingresos se basa principalmente en el alojamiento, por lo tanto, estos se verán complementados con servicios adicionales.

Para ello, se llevarán a cabo estos servicios:

- **Servicio de lavandería.** Su coste será de 2 €. Y servirá para atraer a clientes, así como aumentar los beneficios de la empresa.
- **Aparcamiento.** Su coste dependerá del número de horas que permanezca el coche estacionado. Del coste, el 20% irá destinado a nuestra empresa, y el restante al propietario del parking.
- **Servicio de caja fuerte.** Su coste será de 2 €.

Realizando estas acciones, se pueden solucionar los problemas de liquidez.

9 CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas tras la elaboración del proyecto de empresa, son las siguientes expuestas a modo de resumen.

La realización del análisis estratégico de la empresa ha supuesto una labor de vital importancia para la realización del plan de negocio, ya que este afecta de forma directa al resto de partes. La elección de los objetivos elegidos ha determinado la visión que nuestra empresa desea, así como los valores que queremos que nuestra empresa desarrolle. Estos objetivos han sido decisivos para establecer unas políticas de operaciones, marketing, organización, así como las políticas económicas y financieras, tan importantes en este tipo de proyectos.

Para realizar un buen análisis estratégico, ha sido conveniente estudiar el sector de la hostelería, así como nuestros competidores potenciales, por lo que nuestra empresa ha tratado de buscar el factor de diferenciación, en este caso en el precio, ofreciendo alojamiento de buena calidad y priorizando el trato con el cliente. Obviamente, el ofrecer una pequeña cartera de servicios puede facilitar la puesta en marcha del negocio, aprovechando así las sinergias y maximizando los recursos en común de los servicios.

Es importante aumentar la publicidad en buscadores, internacionalizar la comunicación con el cliente, como por ejemplo, página web en varios idiomas, adaptándose los servicios a las necesidades de los nuevos clientes.

Se ha establecido que la localización de la empresa sea en la ciudad de Jaén, y se han definido los servicios a ofrecer: alojamiento y actividades de ocio complementarias. El objetivo de juntar estos servicios es lograr una de las ventajas competitivas de la empresa frente a su competencia, además de buscar competir en calidad, cuidando su gestión el cumplimiento de la Calidad total.

Analizando el procedimiento legal, la que más se adapta a las necesidades del socio, es la Sociedad Limitada Unipersonal, siendo este, un único socio con responsabilidad limitada frente al capital aportado.

En el plan de marketing, se han realizado diferentes estrategias con el objetivo de darse a conocer. Principalmente en internet, mediante buscadores y la propia página web de la empresa. A corto plazo, teniendo en cuenta los recursos disponibles, las acciones de marketing más importantes son cuidar la calidad de los servicios, aumentar el contacto directo con los clientes, así como la máxima difusión a través de las nuevas tecnologías. El primer paso ha sido analizar el público objetivo, tratándose de un público activo, con un nivel económico bajo.

En cuanto a la organización de los recursos humanos, es necesario contar con empleados profesionales, con funciones claramente definidas asignadas para cada puesto.

Para finalizar, se han estimado datos económicos y financieros de la empresa, estableciendo una cantidad de inversión inicial necesaria y una financiación. Se han elaborado las cuentas de pérdidas y ganancias, además del balance de situación previsional para los primeros 5 años de la empresa, diferenciando entre dos posibles escenarios; optimista y pesimista, dando lugar al análisis del VAN y el TIR para cada uno de los escenarios.

Se concluye para ambos escenarios que el proyecto resulta rentable económicamente siempre y cuando las ventas no disminuyan más de un 1%, lo que ha servido de apoyo a la hora de tomar la decisión de emprender en el nuevo proyecto.

En definitiva, como opinión personal quiero destacar que cualquier empresa puede llegar a obtener un gran poder de mercado, siempre y cuando se realice con trabajo y sacrificio sin importar los años de experiencia.

“Las oportunidades no son producto de la casualidad, más bien son resultado del trabajo.” Tonatihu.

10 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- **Libros:**

- Esteban, A. (1996), Principios del Marketing, Madrid: Esic.
- Guerras, L. A., Navas, J. E. (2007). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Madrid: Thomson-Civitas.
- Kolter, P. Cámara D. y Grande, I. (1999), Introducción al marketing, Madrid: Prentice Hall 8ª edición.
- Martin M., Manera, J. y Pérez E. (1997), Marketing fundamental, Madrid: McGraw-Hill.
- Miquel, S., Parra, F. Lhermine, C. y Miquel, M. (2008), Distribución comercial, Madrid: Esic,
- Munuera, J. y Rodríguez, A. (1998), Marketing estratégico. Teoría y casos. Madrid, Pirámide.
- Porter, M. (1982), Estrategia competitiva, México: Cecsa.
- Rey, M. y Castellanos, M. (2001), Introducción al marketing. Sevilla: Ceade.
- Rodríguez, I.A y Ballina J. (1998), Comunicación comercial: conceptos y aplicaciones, Madrid: Civitas.

- **Informes:**

- Instituto Nacional de Estadística (2014), *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Madrid.
- Instituto Nacional de Estadística (2017), *Índice de precios al consumo*. Madrid.
- Instituto Nacional de Estadística (2015), *Mujeres y hombres en España*. Madrid.
- Instituto Nacional de Estadística (2017), *Tasa de parados del I Trimestre de 2017*. Madrid.

- Instituto Nacional de Estadística (2014), *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y de comunicación en los hogares*. Madrid.
- Índice de confianza turística de *EXCELTUR*.
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.
- Ministerio de empleo y Seguridad Social (2015). *Anuario de Estadísticas*. Madrid
- Principales indicadores economicos de la Economía Española. Fundación Funcas.
- **Consultas en la web :**
 - Balanza de pagos en España. Bankia. Disponible online: www.bankiaestudios.com [consultado el 27 de mayo de 2017].
 - Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. MINETUR. Disponible on line: <http://www.ipyme.org> [consultado el 22 de mayo de 2017].
 - Diferencias entre Bed & Breakfast y Airbnb. Disponible on line: <https://lookoutpointinn.com/AirBnB-vs-bed-and-breakfast> [consultado 7 de julio de 2017].
 - El español. Subida de la luz. Disponible on line en : http://www.elespanol.com/economia/empresas/20170224/196230826_0.html [consultado 10 de agosto de 2017]
 - El comercio exterior en España: Disponible online: www.efe.com_ [consultado el 25 de mayo de 2017].
 - El sector de la hostelería. Disponible online: www.fher.es_ [consultado el 20 de mayo de 2017].
 - Fundación de las cajas de ahorro. Índice de precios al consumo. Disponible on line: www.funcas.es/ [consultado 20 de agosto de 2017]
 - Organización Mundial del Turismo. Disponible on line : unwto.org/es [consultado 6 de junio 2017]
 - Planelle, A., Sérvulo González, J. La OCDE insta a España a que acometa una reforma fiscal verde. El País. Disponible on line:

http://politica.elpais.com/politica/2015/03/02/actualidad/1425284286_935627.html. [consultado 2 de marzo de 2017]

- Programas para hoteles de Ecosofts. Disponible on line: <http://www.ecosoftconsulting.net/programasparahoteles.aspx> [consultado 1 de agosto de 2017].
- Tasa de abandono escolar prematuro de la población total de 18- 24 años. Eustat. Disponible online: www.eustat.eus [consultado el 18 de mayo de 2017].

ANEXO I. CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL ACTIVO

Según el artículo 12 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del IS, se han establecido unos límites máximos y mínimos para calcular las amortizaciones.

EQUIPOS INFORMATICOS				
EQUIPO	COSTE	AMORTIZACION (4 AÑOS)	COEF. MÁX	MINIM.
Portatil <u>HP ENVY</u> <u>13-d000ns FHD i5</u> <u>4GB SSD 128 GB</u>	600 €	4 AÑOS	25 %	8 AÑOS
<u>HP - Impresora</u> <u>Multifunción</u> <u>Monocromo</u> <u>LaserJet Pro</u> <u>M26nw, Wi-Fi/Wi-Fi</u> <u>Direct</u>	150 €	4 AÑOS	25%	8 AÑOS

MOBILIARIO				
MATERIAL	COSTE	AMORTIZACION	COEF. MAX	MIN
SILLAS	1.200 €	5 AÑOS	10 %	20 AÑOS
MESAS	1.500 €	5 AÑOS	10 %	20 AÑOS
CAMAS	2.200 €	5 AÑOS	10 %	20 AÑOS
DECORAC.	1.100 €	5 AÑOS	10 %	20 AÑOS
ARMARIOS	2.000 €	5 AÑOS	10 %	20 AÑOS
SOFÁ	2.000 €	5 AÑOS	10 %	20 AÑOS



UTILLAJE				
MATERIAL	COSTE	AMORTIZACION	COEF. MA	MIN
PLATOS	200 €	5 AÑOS	10%	8 AÑOS
VASOS	250 €	5 AÑOS	10%	8 AÑOS
CUBIERTOS	250 €	5 AÑOS	10%	8 AÑOS
CAZOS	120 €	5 AÑOS	10%	8 AÑOS
TOALLAS	200 €	5 AÑOS	10 %	8 AÑOS
SÁBANAS	250€	5 AÑOS	10 %	8 AÑOS
MANTAS	300€	5 AÑOS	10 %	8 AÑOS
ALMOHADAS	200€	5 AÑOS	10 %	8 AÑOS



ANEXO II. CONDICIONES Y AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

PRÉSTAMO	
CAPITAL	8325 €
AMORTIZACION	5 AÑOS
TIPO DE INTERES	4% ANUAL
COMISIÓN DE APERTURA	100€
COMISIÓN DE ESTUDIO	1%. 8,32 €
TOTAL =	8433,35 €

ANEXO III. GASTOS DE PERSONAL

SOCIO- TRABAJADOR	
SALARIO BRUTO	1000€
INCREMENTO	+ 0,50 % ANUAL
TOTAL AÑO (14 PAGAS ANUALES)	14000€

El socio trabajador se encarga de la administración y posee más del 50 %, por lo tanto, debe cotizar en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)²⁹.

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
SALARIO BRUTO	14000 €	14070€	14140,35 €	14211,05 €	14282,10€

RECEPCIONISTA X2	
SALARIO BRUTO	900€
INCREMENTO	+ 0,50 % ANUAL
TOTAL AÑO (14 PAGAS ANUALES)	12600€

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
SALARIO BRUTO	12600€	12663€	12726,315€	12789,94€	12853,88€
SEGURIDAD SOCIAL	3780 €	3799 €	3819,8 €	3836,98 €	3856,16 €
- CONTIG. COMUNES	23,60%				
- DESEMPLEO	5,50 %				
- FOGASA	0,20 %				
- FORMACION PROFESIONAL	0,60 %				
COSTE LABORAL	16380€	16462€	16546,11€	16626,92€	16710,04€
X2 TOTAL =	32760€	32924€	33092,22€	33253,84€	33420,08€

²⁹ Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajador Autónomo.



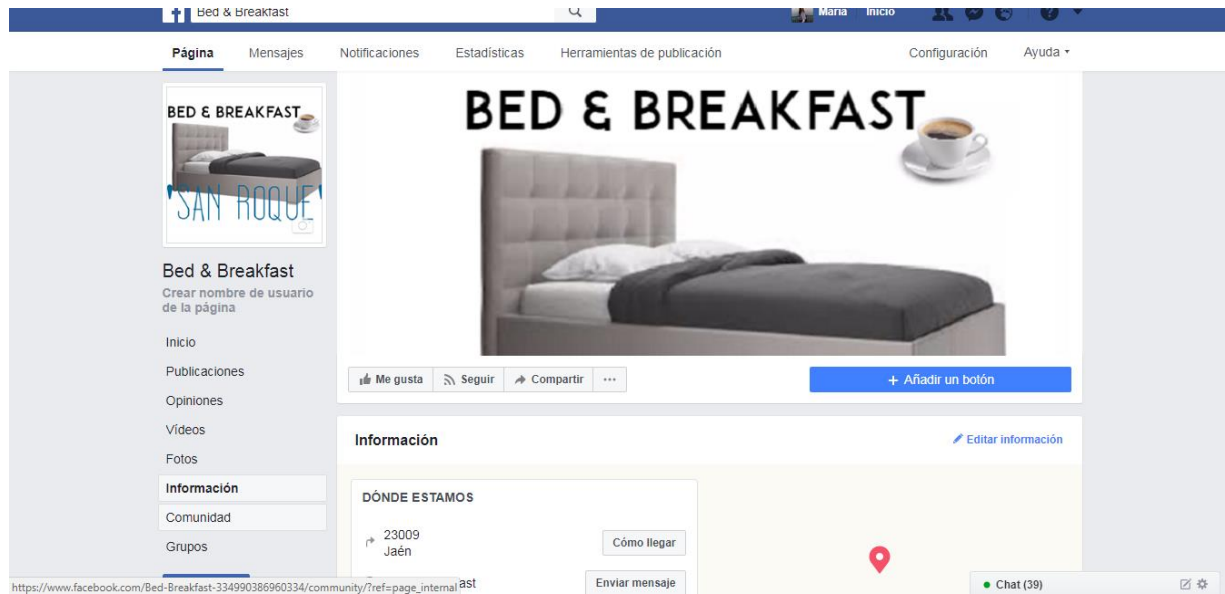
UNIVERSIDAD DE JAÉN

LIMPIADOR/A X 2	
SALARIO BRUTO	800€
INCREMENTO	+ 0,50 % ANUAL
TOTAL AÑO (14 PAGAS ANUALES)	11200 €

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
SALARIO BRUTO	11200€	11256€	11312€	11368€	11425€
SEGURIDAD SOCIAL	3360€	3376 €	3393 €	3410 €	3427 €
- CONTIG.					
- COMUNES	23,60%				
- DESEMPLEO	5,50 %				
- FOGASA	0,20 %				
- FORMACION PROFESIONAL	0,60 %				
COSTE LABORAL	14560€	14632€	14705€	14778€	14852€
X 2 = TOTAL	29120€	29264€	29410€	29556€	29704 €

ANEXO IV. PERFILES EN LAS PRINCIPALES REDES SOCIALES.

- **FACEBOOK**



- **PÁGINA WEB** http://b-b-san-roque.webnode.es/?_ga=2.165970045.2146049394.1504043595-51686971.1504043591

SAN ROQUE

— BED & BREAKFAST —

[INICIO](#) [HABITACIONES](#) [A LA CARTA](#) [PRECIOS](#) [RESERVAR](#) [CONTACTO](#)



ENTORNO ACOGEDOR, CENTRADO EN LA CALIDAD Y COMPROMETIDO CON EL BUEN SERVICIO.

" SAN ROQUE "
Disfruta de tu estancia con estilo

Bed & Breakfast " SAN ROQUE " es un establecimiento hotelero caracterizado por un ambiente familiar y hogareño, frecuentado por turistas que buscan viajar económicamente y permanecer poco tiempo en el hostel.

- LinkedIn

 PERFIL DE EMPRESA

Herramientas del administrador ▾ Ir a la vista del miembro →

Actualizaciones Descripción Análisis ▾ Notificaciones

Para guardar los cambios, haz clic en Publicar

Eliminar ediciones Publicar



 SAN ROQUE B&B

 1 empleado en LinkedIn

Seguir Ver empleos

Descripción Empleos Vida en la empresa



UNIVERSIDAD DE JAÉN

ANEXO V. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN "SAN ROQUE"

Estimado cliente.

Con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios y asegurar la satisfacción de todos nuestros visitantes, agradeceríamos respondiera a este cuestionario. Puntúe del 1 (Muy mal) al 5 (muy bien) los siguientes aspectos de este establecimiento

1. INSTALACIONES GENERALES: Comodidad y confort

2. INSTALACIONES GENERALES: Relación calidad- precio

3. RESTAURANTE- BAR : Desayuno

4. HABITACIONES: Limpieza

5. HABITACIONES: Equipamiento de las habitaciones

6. SUGERENCIAS

- **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.- Activos para procesar la información

Tabla 2.- Mobiliario

Tabla 3.- Utillaje

Tabla 4.- Cartera de servicios

Tabla 5.- Compración entre gastos / ingresos por alquiler

Tabla 6.- Gastos de personal

Tabla 7.- Cronograma

Tabla 8.- Fases y actividades para la puesta en marcha

Tabla 9.- Gastos de constitución

Tabla 10.- Gastos de publicidad y marketing

Tabla 11.- Coste de las participaciones

Tabla 12.- Coste del préstamo

Tabla 13.- Cuadro de ingresos previsionales

Tabla 14.- Gastos generales

Tabla 15.- Imputación de gastos para los siguientes ejercicios económicos

Tabla 16.- Cuenta de resultados previsionales

Tabla 17.- Tesorería previsional

Tabla 18.- Balance previsional

Tabla 19.- Flujos netos de caja proyectados

Tabla 20.- Tesorería acumulada previsional

Tabla 21.- Cuenta de pérdidas y ganancias en un escenario pesimista

Tabla 22.- Cuenta de pérdidas y ganancias en un escenario optimista

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Valores de Bed & Breakfast “San Roque”.

Figura 2.- Tasa de paro.

Figura 3.- Esperanza de vida en España.

Figura 4.-Gráfico Pestel.

Figura 5.- Las 5 Fuerzas de Porter.

Figura 6.- Matriz Abel

Figura 7.- Proceso de alojamiento para el cliente.

Figura 8.- Distancia del centro ciudad ciudad al Bed & Breakfast

Figura 9.- Organigrama

Figura 10.- Tareas para la puesta en marcha de la empresa

Figura 11.- Diagrama de flujo para la puesta en marcha de la empresa