



**ESCUELA SUPERIOR DE
INGENIEROS DE SEVILLA**



PROYECTO FIN DE CARRERA

**ESTUDIO DE VIABILIDAD
Y PLAN DE EMPRESA
PARA EL CENTRO DE VISITANTES
“EL CELEMÍN”
(BENALUP – CASAS VIEJAS, CÁDIZ)**

AUTOR: D. FRANCISCO GARDUÑO FOMBUENA

TUTOR: D. MIGUEL GUTIÉRREZ MOYA

ÍNDICE

0. OBJETO DEL PROYECTO	1
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. El proyecto empresarial	3
1.2. Etapas del proyecto empresarial.....	4
2. LA EMPRESA OBJETIVO	7
2.1. Localización.....	8
2.1.1. Embalse “El Celemín”	8
2.1.2. Benalup.....	9
2.1.3. Parque Natural de los Alcornocales	10
2.2. Descripción del albergue.....	12
2.2.1. Edificio.....	12
2.2.2. Servicios ofertados	12
2.3. El sector.....	13
2.4. La actividad empresarial	15
2.5. Los emprendedores.....	16
2.6. Los recursos humanos.....	16
2.7. los servicios ofertados	17
2.8. La forma jurídica.....	17
2.9. Inversión inicial.....	18
2.10. Las fuentes de financiación	18
3. LA MISIÓN DE LA EMPRESA	19
3.1. Identificación de necesidades.....	20
3.2. Identificación de clientes	21
3.3. Identificación del par producto / mercado	22
3.4. Satisfacción actual de la demanda	23
3.5. El carácter innovador del proyecto.....	23
4. ANÁLISIS EXTERNO.....	24
4.1. El microentorno	24
4.1.1. La demanda de turismo rural	25
4.1.2. Segmentación del mercado	26
4.1.3. Análisis de la competencia	28

4.2. El macroentorno	34
4.2.1. Subvenciones y ayudas europeas	34
4.2.2. Ayudas estatales	36
4.2.3. Ayudas locales y regionales.....	37
4.2.4 Programas de fomento de la contratación	44
4.2.5 Beneficios fiscales	47
4.2.6. La ley del turismo.....	48
5. ANÁLISIS INTERNO	53
5.1. Capacidades de los emprendedores	53
6. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	56
6.1. Oportunidades	56
6.2. Amenazas	57
6.3. Fortalezas	58
6.4. Debilidades.....	59
6.5. Matriz D.A.F.O.	60
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	61
7.1. Características de los objetivos.....	61
7.2. Tipos de objetivos.....	62
7.3 Objetivos estratégicos	63
7.3.1. Objetivo de posicionamiento	63
7.3.2. Objetivo de ventas	64
7.3.2.1. Análisis de costes	64
7.3.2.2. Nuestro objetivo de ventas.....	65
7.3.3. Objetivo de rentabilidad.....	65
7.3.3.1. El umbral de rentabilidad	66
7.3.3.2. Nuestro objetivo de rentabilidad	67
8. PLAN DE MARKETING	68
8.1. El producto.....	69
8.2. Política de productos	69
8.2.1. Líneas de productos	69
8.2.1.1. Línea 1: Alojamiento.....	69
8.2.1.2. Línea 2: Actividades.....	70
8.2.3. Diferenciación.....	71

8.2.3. Comportamiento del cliente.....	72
8.2.3.1. Frecuencia de la compra	72
8.2.3.2. Comprador/ Usuario	72
8.3. El Precio.....	73
8.3.1. Estrategias de fijacion de precios.....	74
8.3.1.1. Los costes del producto	74
8.3.1.2. Valor percibido por el consumidor	74
8.4. Política de precios	76
8.5. La distribución o canal de venta	77
8.5.1. Distribución o venta directa del producto.....	78
8.5.1.1. Contactos colectivos	79
8.5.1.2. Contactos personales.....	79
8.5.2. Distribución o venta del producto a través de intermediarios.....	80
8.5.2.1. Agencias de viaje mayoristas o tour operadores.....	80
8.5.2.2. Agencias de viajes minoristas	81
8.5.2.3. Agencias de viaje mayoristas-minoristas.....	81
8.5.2.4. Empresas de "Outdoor Training"	81
8.5.2.5. Sistemas de reserva.....	82
8.5.3. Otros sistemas de intermediación o venta del producto	82
8.5.3.1. Las centrales de reservas	82
8.5.3.2. Oficinas de información.....	83
8.5.4. La selección de las empresas distribuidoras	83
8.5.5. Relaciones con los intermediarios o distribuidores	84
8.6. La comunicación	85
8.6.1. Ámbitos de la comunicación	86
8.6.2. El público objetivo de la comunicación	87
8.6.3. Estructuración del mensaje	88
8.6.4. El formato del mensaje.....	88
8.6.5. Los soportes del mensaje.....	89
8.6.6. Canales de comunicación	90
8.6.7. La comunicación interpersonal, el sistema más eficaz.....	92
8.7. El plan de comunicación	92
8.7.1. Clientes objetivo	93
8.7.2. Canales	94
8.7.3. Mensajes.....	94

9. PLAN DE OPERACIONES	96
9.1. Plan de operaciones	96
9.2. Necesidades de material	97
9.3. La maquinaria y el equipo necesario	97
9.4. Los suministros exteriores (agua, electricidad, teléfono)	98
9.5. El transporte.....	98
9.6. Plan de operaciones de la empresa de ATR	99
9.6.1. Información y recepción	100
9.6.2. Servicio de limpieza y aseo de habitaciones y baños.....	101
9.6.3. Facturación.....	102
9.6.4. Actividad 1	103
9.6.5. Actividad 2	105
9.6.6. Actividad 3	107
9.6.7. Actividad 4	109
9.7. Inversión en equipos	111
9.8. El edificio	111
9.9. Mobiliario y equipos informáticos.....	112
9.10. Suministros exteriores	112
9.11. El transporte.....	113
9.12. Obligaciones de los clientes.....	113
10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	115
10.1. Perfil de los promotores.....	116
10.2. Necesidades de personal.....	120
10.3. Descripción de los puestos de trabajo	120
10.4. Perfil del candidato.....	125
10.5. Vinculación con la empresa	128
10.6. Organigrama	128
11. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA	129
11.1. Características de las distintas formas jurídicas	130
11.1.1. El empresario individual	131
11.1.2. La comunidad de bienes	131
11.1.3. Las sociedades mercantiles	132
11.1.3.1. Las sociedades de responsabilidad limitada.....	132
11.1.3.2. La sociedad anónima	133

11.1.3.3. Sociedades cooperativas	133
11.2. Ventajas e inconvenientes de las distintas formas de empresa	133
11.2.1. Volumen de actividad	134
11.2.2. Responsabilidades	134
11.2.3. Fiscalidad	135
11.2.4. Trámites de constitución	136
11.2.5. Libros	136
11.3. Forma jurídica elegida	139
11.4. Trámites administrativos de constitución	139
12. PLAN FINANCIERO	144
12.1. La viabilidad del proyecto empresarial.....	144
12.2. Plan de inversiones	145
12.3. Plan de financiación.....	148
12.3.1. Fuentes de recursos financieros.....	148
12.3.2. Factores que influyen en la selección de los recursos financieros	151
12.3.3. El equilibrio financiero.....	152
12.4. Plan de explotación. Cuentas previsionales de resultados.....	152
12.4.1. Ingresos	153
12.4.2. Gastos.....	158
12.5. Presupuesto de tesorería	158
13. ANÁLISIS FINANCIERO	161
13.1. La liquidez	161
13.1.1. El fondo de maniobra o capital circulante.	161
13.1.2. Ratios de solvencia	162
13.2. Análisis de los resultados	162
13.3. Análisis de la rentabilidad.....	163
13.3.1. Rentabilidad económica	164
13.3.2. Rentabilidad financiera.....	165
13.4. Ratios de rentabilidad	165
14. CONCLUSIONES: CONDICIONANTES DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO	169
14.1. Período de recuperación de la inversión	171
14.2. Rentabilidad sobre la inversión	171
14.2.1. Rentabilidad económica	172
14.2.2. Rentabilidad financiera.....	173

14.2.3. Análisis del punto crítico	174
14.4. La liquidez	174
15. DESARROLLO DEL ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	176

0. OBJETO DEL PROYECTO

Sin duda, el porvenir de un proyecto empresarial depende en gran medida de las actuaciones que lleven a cabo los promotores durante el proceso de creación de la empresa. En este proceso no tiene cabida la improvisación, puesto que adoptar decisiones incorrectas puede causar serios problemas de viabilidad a la empresa. Sólo un análisis anticipado permitirá al empresario percibir un posible bajo potencial de resultados o una baja rentabilidad con relación al riesgo asumido, evitando así aventurarse en un proyecto de incierto futuro.

El empresario necesita elaborar unas previsiones que plasmen los gastos en que va a incurrir, las ventas que tiene previsto realizar, el resultado que va a obtener, etc. También debe determinar si con los fondos de que dispone, más aquellos que pueda conseguir prestados serán suficientes para llevar a cabo el proyecto empresarial, y si los beneficios futuros esperados bastarán para pagar las deudas generadas. Estas previsiones permitirán hacer simulaciones y comparaciones de los resultados, por si hubiera que revisar las hipótesis y supuestos establecidos, aunque siempre teniendo presente la potencialidad real del proyecto.

Además, el estudio del proyecto empresarial, desde un punto de vista económico y financiero, sólo tendrá sentido si se ha seguido correctamente y de manera previa la secuencia lógica que se expondrá a lo largo de este proyecto y que hace referencia a la viabilidad "técnica" de la empresa (entendiendo ésta como la viabilidad de la gestión del servicio que va a prestar la empresa), puesto que el objetivo del estudio de viabilidad económica es la plasmación numérica de todo el proceso. En otras palabras, habrá que verificar que la empresa puede funcionar.

Así pues, el estudio de viabilidad económica debe ofrecer información sobre:

- La situación de partida de la empresa.
- Recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto empresarial.
- La procedencia de tales recursos.

- El destino que se pretende dar a los fondos, así como su coste.

En otras palabras, el estudio debe dar una idea de la cantidad de dinero que precisa el proyecto y las posibilidades que existen de financiarlo. Asimismo, el de viabilidad económica debe ser capaz de determinar la rentabilidad del proyecto empresarial, de cara a verificar sus posibilidades de pervivencia. Dicha rentabilidad deberá atender a muchos factores, como los objetivos finales del proyecto empresarial, las expectativas de rentabilidad de los promotores del proyecto, e incluso habrá que tener en cuenta las peculiares condiciones que se suelen dar en el medio rural.

Así pues, este proyecto tiene como objetivo desarrollar el plan de empresa y hacer el análisis de la viabilidad económica y financiera de una empresa dedicada a gestionar un alojamiento turístico rural, cuya actividad se desarrollará en un entorno de un alto interés turístico.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. EL PROYECTO EMPRESARIAL

Un proyecto empresarial es necesario antes de emprender cualquier actividad de negocios. Las causas son muy claras. Es el momento de equivocarse sobre el papel y no en la realidad, y así verificar su viabilidad. También servirá como elemento de control en la implantación en la realidad.

Pero el motivo más importante de la elaboración del plan empresarial de forma clara y concisa es la posibilidad de obtener financiación externa. Si el proyecto es claramente convincente las posibilidades de obtener financiación, tanto de entidades financieras como de inversores externos son muy grandes. Un plan empresarial claro, conciso y creíble es más fácil de llevar a cabo con financiación externa de lo que pudiera serlo aquel menos desarrollado.

Por todo ello el plan debe ser ordenado y riguroso, haciendo fácil su lectura de forma que podamos transmitir la idea de la forma más clara y concisa. Además, debe incluir resúmenes de los puntos más importantes y dejar para los anexos el grueso de datos, las fuentes de información y los cálculos más significativos de forma que estén claramente diferenciadas la idea central del proyecto y los cálculos justificativos.

El plan de empresa debe realizarse de forma dinámica, dividiéndolo en diferentes etapas consecutivas y fácilmente controlables. Dichas etapas no son independientes unas de otras, sino que estarán relacionadas entre sí. Hay que destacar dentro del análisis del proyecto, el análisis del entorno puesto que podemos encontrar aspectos que hagan reconsiderar la misión de la empresa. Es además posible que, al proponer estrategias para cumplir los objetivos previstos veamos la imposibilidad de ello y debamos replantearlos de nuevo.

1.2. ETAPAS DEL PROYECTO EMPRESARIAL

Todo plan de empresa debe constar de una serie de etapas claramente definidas. La primera de ellas será la elección de la idea del negocio puesto que sin ella no tiene sentido ningún tipo de plan. Son muchos los factores que pueden llevar a un hombre de negocios a inclinarse por uno en concreto, pero bien es cierto que la decisión puede venir determinada por algunos de los siguientes factores:

- Oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto potencial de crecimiento.
- Recursos tecnológicos superiores a los de la competencia en determinados sectores
- Simplicidad del negocio

Los pasos a seguir en la elaboración de un plan empresarial son los siguientes:

La misión de la empresa

Esto es descubrir una oportunidad de negocio en un hueco de mercado claramente identificado. El concepto de misión es la identificación de tantos pares producto/mercado satisfactorios como sean necesarios.

Análisis externo

Es el momento de concretar el entorno general de la empresa. Estamos en los comienzos del siglo XXI, en un momento en el que la actividad empresarial se centra en la construcción y el turismo rural alternativo.

Entre las características del entorno de la empresa podríamos encontrarnos con positivas y negativas, estas son amenazas mientras que aquellas son oportunidades y es entonces cuando debemos sopesar la balanza entre amenazas y oportunidades.

Análisis interno

Este análisis permite conocer los factores internos más relevantes dentro de nuestra empresa. Deberá de realizarse en términos de puntos fuertes y débiles.

- Factores personales
- Factores técnicos
- Factores de gestión
- Factores financieros

Evaluación de la situación actual

Gracias a la realización de las etapas anteriores podemos conocer dónde y cómo estamos, es decir, en que entorno nos encontramos y cuáles son nuestras capacidades. Una vez conocidas podremos empezar a plantear nuestras estrategias de cara a cumplir nuestro objetivo que siempre será el de ganar dinero.

Objetivos estratégicos

Las etapas de análisis y evaluación nos permiten realizar el planteamiento de los objetivos. Para alcanzar tales objetivos debemos determinar las estrategias a seguir. El objetivo principal de toda empresa es ganar dinero. Los objetivos secundarios pueden ser muy variados pero siempre encaminados a alcanzar el principal. Estos objetivos secundarios pueden ser definidos en concepto de posicionamiento, crecimiento y rentabilidad. De esta forma podremos hacer un seguimiento más exhaustivo de funcionamiento de la empresa.

La estrategia debe establecer las políticas y objetivos a corto y medio plazo con la consiguiente adecuación de medios, facilitando así la adaptación de la empresa a su entorno.

Plan comercial

La fase crítica de todo negocio es el comienzo puesto que se enfrenta con el problema de alcanzar una cuota de mercado admisible en contra de los intereses de la competencia. Por ello es muy importante la elaboración de un plan de marketing. Los temas de estudio serían:

- análisis de clientes
- Segmentación del mercado
- Análisis del mercado
- Análisis del producto

Plan de operaciones

Más conocido como el de las cinco "W", y responde a las siguientes preguntas:

- Qué hacer?
- Cómo hacerlo?
- Quién será el responsable?
- Cuándo hacerlo?
- Cuánto nos va a costar?

Como complemento al plan de operaciones debemos fijar los ingresos y gastos previstos, en la forma de ventas, producción, compras, gastos financieros y gastos generales.

Plan de recursos humanos

Esta etapa determina cuáles van a hacer nuestras necesidades de personal. Para ello debemos definir los puestos de trabajo que vamos a crear así como sus características de funcionamiento y responsabilidades, el perfil del personal necesario para cada puesto, el organigrama empresarial y la política de recursos humanos.

Plan financiero

Este plan engloba a los anteriores y se sustenta en tres estados financieros básicos que son:

- la cuenta de explotación previsional
- La previsión de tesorería
- Los balances de situaciones previsionales.

Evaluación final

Como su propio nombre indica, se trata de evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto de acuerdo con los siguientes parámetros generales:

- periodo de recuperación de la inversión
- Rentabilidad de la inversión
- Punto crítico de ventas

El listón de la viabilidad suele establecerse en torno a los siguientes valores:

- Recuperación de la inversión: máximo 2 a 3 años
- Rentabilidad del 15% al 20% como mínimo
- El punto crítico: entre el 50% y el 75% del total de ventas previstas

En caso de que el proyecto no cumpla con estos requisitos tendremos que volver a replantear los objetivos básicos y las estrategias a seguir.

2. LA EMPRESA OBJETIVO

El turismo aparece como el punto de referencia de una actividad económica profundamente diversificada y compleja. En cuanto actividad económica, está encaminada, en primer lugar, a proporcionar la debida atención a las personas que se desplazan de sus domicilios atraídas por el deseo de conocer y disfrutar de determinados aspectos de la realidad de un país, aspectos que se erigen de ésta forma en recursos turísticos. La actividad turística se orienta, pues, al cuidado, promoción y explotación de aquellos objetos y actividades que se consideran adecuadas para producir un incremento de flujos de este tipo y, en consecuencia, para aumentar la incidencia del turismo como recurso económico.

En este capítulo vamos a hacer un resumen de los aspectos más relevantes de la empresa, de forma que se tenga una idea clara de cuál es el negocio que estamos analizando. El presente proyecto es el resultado final de un estudio iterativo, por lo que en algunos pasos sólo aparecerán los resultados del último análisis y esto puede inducir a pensar en la frivolidad con la que se han llegado a dichas conclusiones. Nada más lejos de la realidad.

Nuestra empresa se dedicará a la gestión de un albergue situado en un centro de visitantes a orillas un embalse, en un paraje natural de la provincia de Cádiz. Además de las labores propias de la gestión del albergue la empresa se propone también organizar actividades relacionadas con el embalse y su entorno, de las que ya se hablará con más detalle posteriormente.

Pasamos pues a enumerar las diferentes características de la empresa.

2.1. LOCALIZACIÓN

En primer lugar, es necesario conocer suficientemente la zona donde se va a localizar el negocio. Por una parte, las condiciones naturales y paisajísticas, y por otra, los atractivos turísticos que pueden encontrarse.

En lo que respecta a las condiciones naturales, es preciso saber el tipo de clima que tiene la zona, ya que dependiendo de las condiciones climáticas se establecerá una mayor o menor idoneidad para la práctica turística, así como las características físicas del terreno, la existencia de montañas, bosques, valles, ríos, lagos, etc., que condicionarán notablemente la práctica de actividades recreativas. Al mismo tiempo, las características físicas del territorio configuran el paisaje, que por sí mismo va convertirse en uno de los atractivos o recursos básicos del área.

Por otra parte, deben considerarse los atractivos turísticos. Si se conocen suficientemente se dispondrá de mayores argumentos de venta, se captará mejor la atención de los potenciales clientes y se podrá ofrecer una mayor diversidad en la oferta de servicios, lo que redundará en una mejor posición competitiva en el mercado.

Nuestro albergue se encuentra situado a orillas del embalse de "El Celemín", en pleno Parque Natural de Los Alcornocales. Se encuentra ubicado dentro de un complejo turístico llamado "Centro de Visitantes El Celemín". Dicho centro cuenta, además del propio albergue, con un jardín botánico, un restaurante, una piscina, un pequeño embarcadero, una zona de esparcimiento y otra de aparcamiento.

2.1.1. EMBALSE "EL CELEMÍN"

El Celemín es un pequeño embalse de unos 1,7 km², con la característica de que es muy difícil que su capacidad baje del 50%. Ello es debido a que es el final de dos ríos que bajan directamente de Sierra Blanquilla, siempre llenos de agua. Unos de ellos es el río Celemín, que será objetivo de una de nuestras actividades.

En el embalse se desarrollan en la actualidad actividades de pesca, subacuáticas y de vela. Estas últimas debido al viento reinante, que sin embargo, no representa una molestia para el turismo.

2.1.2. BENALUP

PROVINCIA: Cádiz

DISTANCIA A LA CAPITAL (Km.): 65

ALTITUD NIVEL DEL MAR (m): 120

EXTENSIÓN (km²): 59

Nº DE HABITANTES: 6.179

GENTILICIO: Benalupenses

CÓDIGO POSTAL: 11190

TFNO. DE INFORMACIÓN: Ayuntamiento: 956- 424129.

Visión general

Reciente municipio segregado de Medina Sidonia, su término municipal es de escasa extensión y está situado en plena comarca de la Janda, y atravesado por los ríos Barbate y Celemin, que riega una zona de rica vega. Al oeste existe un paisaje formado por lomas de pequeña altura de tierras de cultivo y matorral; al este la sierra, zona incluida en el Parque Natural de Los Alcornocales, donde se encuentra el embalse.

El pueblo, ofrece algunos lugares de interés como las cuevas del Tajo de las Figuras y el Castillo y torre de Benalup.

Notas históricas

La presencia del hombre prehistórico se hace notar en el término de Benalup en las series de pinturas rupestres, del periodo Neolítico, encontradas en las cuevas de El Tajo de las Figuras, Cimera y del Arco.

El lugar cobra de nuevo relevancia histórica en el período árabe-andalusí, cuando se establece una alquería junto al castillo de Ben Alup ("hijo del lobo" o "hijo del amor").

En 1555 aparece documentado el poblamiento con el nombre Casas Viejas, denominación que perdurará hasta los sucesos trágicos ocurridos en enero de 1933, cuando un conato de levantamiento revolucionario fue sangrientamente sofocado por las fuerzas de orden público, teniendo este acontecimiento tan dura crítica en la opinión pública española que fue uno de los factores determinantes de la caída del gabinete presidido por Manuel Azaña durante la II República. Casas Viejas cambiaría el nombre por el de Benalup de Sidonia, y segregada de Medina Sidonia en 1991, por el de Benalup.

Personajes destacados

Francisco Cruz Gutiérrez, apodado "Seisdedos", (1856-1933). Cabeza de familia víctima de los sangrientos sucesos de enero de 1933.

María Silva Cruz, "María la Libertaria", (1915-1936).

Patrimonio

Ruinas del castillo árabe de Ben Alup, siglos XII-XIII, del que se conserva la torre central.

Yacimientos arqueológicos

Pinturas rupestres de El Tajo de las Figuras, Edad del Bronce, declaradas monumento nacional en 1932, se le ha denominado también la "Altamira" de la pintura esquemática.

Gastronomía

Sopa de espárragos. Cocido de tagarninas. Espárragos refritos. Tortilla de espárragos. Caracoles con especias. Cabrillas en salsa. Cabrillas con tomate.

Fiestas

Carnaval, destaca por las críticas coplas de sus murgas.

Fiestas de la Independencia Municipal, a mediados de Marzo.

Romería de Las Lagunetas, primer fin de semana de Mayo.

Fiesta patronal, en honor de Nuestra Señora del Socorro.

Qué comprar

Los visitantes pueden adquirir sus famosos dulces piñonates.

2.1.3. PARQUE NATURAL DE LOS ALCORNOCALES

El Parque Natural de los Alcornocales se extiende a lo largo de 170.025 ha de terreno, a caballo entre las provincias de Cádiz y Málaga y está formado por la masa forestal de alcornocales más extensa del mundo. Se trata de un conjunto de sierras de pequeña altura en las que predomina la arenisca sobre la caliza, al contrario que en su vecina Sierra de Grazalema, y constituye una de las áreas protegidas más importantes de

Andalucía, siendo el tercer parque en extensión de esta tierra, llegando hasta el Estrecho de Gibraltar. En su interior se encuentra la Reserva Nacional de Caza de Cortes de la Frontera. Rododendros, helechos y laureles crecen bajo las sombras. En su parte sur se encuentran los canutos, valles fluviales en los que sobreviven especies vegetales del período terciario. Importante punto de turismo ecológico, rural y educativo debido a sus valores arqueológicos, culturales, históricos y monumentales, sabe combinar las apretadas y protegidas manchas de alcornoques y quejigos con la extracción de corcho, la caza mayor o la ganadería.

Flora

Cuenta este parque con los mayores alcornoques del planeta, bosques de quejigos, acebuches, encinas y algarrobos. También con bosques y sotos fluviales de alisos y fresnos. Sobreviven especies vegetales del periodo terciario que dan lugar a una laurisilva en su parte meridional, formada por rododendros, alisos, laurel, fresno, avellanillo, acebo, rusco y varios tipos de helecho, algunos de ellos de enorme interés botánico. El *Psilotum nudum*, una auténtica joya botánica, única en nuestro hemisferio, destaca entre los helechos. Igualmente encontramos palmitos, el olmo, la zarzaparrilla, el álamo blanco, el rebollo, brezos, madroños, arrayanes durillos.

Fauna

Un paraíso para las rapaces: una de las mayores concentraciones de buitre leonado, el búho real, el halcón peregrino y cernícalos, el alimoche, los azores, los gavilanes, y diversas águilas, culebrera, perdicera, calzada, imperial y real. Las granívoras están representadas por el petirrojo, el chochín, el mito y el herrerillo; las insectívoras por el ruiseñor, el abejaruco, la golondrina y el vencejo. La fauna que habita en los canutos está compuesta por mirlos acuáticos, martín pescador, aviones zapadores... Venados y corzos cuya población es la más meridional del continente, forman la población de mamíferos ungulados. Entre los depredadores zorros, ciervos, jabalíes, jinetas, tejones, la nutria, el turón, la comadreja, el gato montés y la mayor colonia peninsular de meloncillos. Zona de migración en la que confluyen cientos de miles de aves europeas.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL ALBERGUE

2.2.1. EDIFICIO

Es una construcción tradicional de madera, con entrada entre jardines y arriates y decorado en el interior al gusto serrano para ofrecer una estancia acogedora.

Consta de 45 plazas distribuidas en 15 habitaciones de la siguiente manera:

Plazas	2	3	4	6	Total
Habitación con baño	6	5	3	1	15
Camas	12	15	12	6	45

2.2.2. SERVICIOS OFERTADOS

- Recepción abierta 24 horas
- Teléfono público
- Calefacción
- Cafetería
- Salón-chimenea con TV
- Sala de reuniones con capacidad para 20 personas
- Espacios abiertos para la realización de actividades
- Máquinas automáticas de bebidas y sólidos
- Alquiler de toallas
- Fax
- Fotocopiadora

2.3. EL SECTOR

Lo primero será determinar el sector en el que se ubica nuestra empresa. La actividad empresarial se enmarca en el sector turístico rural, pero dentro de él existen muchas variantes como veremos a continuación.

Debe reconocerse que el turismo rural tiene numerosas peculiaridades que la hacen variada y diversa. Así pues, existen diferentes modos de entender esta actividad turística que permite reconocer, entre otras, las siguientes tipologías:

- Turismo ecológico: dedicado al disfrute de la naturaleza de forma activa, con el objetivo de conocer e interpretar los valores naturales y culturales.
- Agroturismo: actividad en el medio rural basada en el alojamiento en casas de agricultores y ganaderos que permite un mayor contacto con la cultura local.
- Turismo verde: actividades turísticas y deportivas en el medio natural.
- Turismo de deporte-aventura: basado en las prácticas deportivas que se desarrollan en el espacio rural.
- turismo de pueblo: se refiere al desarrollo de una práctica turística o vacacional en un municipio de carácter rural.
- Turismo de retorno: se da en áreas de interior que han conocido fuertes migraciones hacia zonas urbanas, motivado por flujos de retorno temporales a las poblaciones de origen.
- Complementariedad del medio rural con áreas litorales: entornos rurales próximos al litoral que reciben flujos diarios de visitantes, que no suelen pernoctar, procedentes de grandes núcleos de atracción turística costeros.
- Turismo balneario: espacios turístico-rurales caracterizados por la existencia de centros termales.
- Turismo rural-cultural: motivado por la existencia de núcleos rurales de gran interés debido a su rico patrimonio histórico-artístico.

Estos modelos no son excluyentes, sino que forman parte de sistemas complejos en los que suelen darse varios de estos desarrollos simultáneamente. En definitiva, hay que considerar al espacio rural como un espacio que ofrece multiplicidad de opciones al turista, en el que se da un modo de desarrollo turístico que se caracteriza por su gran

dispersión territorial, y que, por tanto, puede evitar conflictos por masificación y otros fuertes impactos que desvirtúen el desenvolvimiento de una actividad que debe distinguirse por su sostenibilidad.

Este tipo de turismo ofrece posibilidades alternativas al turismo convencional de sol y playa, y se estructura en tres áreas claramente diferenciadas:

- ✓ Aventura. Comprende deportes y actividades tales como rutas a caballo o en bicicleta de montaña, rappel, senderismo, piragüismo y vela.
- ✓ Naturaleza. Excursiones al pantano de El Celemín y al parque natural de Los Alcornocales.
- ✓ Cultura. Son actividades encaminadas a descubrir la cultura de los pueblos tanto presentes como pasados que han habitado en la región, así como las ruinas existentes, pruebas de su paso.

2.4. LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

La actividad empresarial que se quiere emprender consistirá en la gestión del albergue del Centro de Visitantes. Dicho centro, perteneciente a la Confederación Hidrográfica del Guadalquivir, ha sido recientemente construido por la empresa Ferrovial Conservación S.A. (Ferconsa), y su fecha y de puesta en funcionamiento está prevista para Enero de 2004.

Esta gestión comprende, además de todos los servicios relacionados con el alojamiento turístico, la organización de actividades relacionadas con el turismo de interior, ya descritas en el apartado anterior.

La cartera de productos estará en principio limitada al alojamiento, pero pronto será ampliada al resto de actividades previstas. Dichos productos son los siguientes:

- ✓ Alojamiento. Será el previsto para los albergues turísticos. Es decir, tendrá habitaciones privadas o comunes pero con servicio de habitaciones y de lavandería limitados a la preparación de éstas para la entrada de nuevos clientes.
- ✓ Actividades. Según las necesidades del cliente y podrán ser deportivas, culturales, ecológicas, etc.
- ✓ Régimen alimentario. Dado que nos encontramos en un centro de visitantes que cuenta con restaurante y tienda no será necesario incluir este paquete en nuestra oferta de servicios. Además, el albergue dispondrá de una cafetería para ofrecer los desayunos.
- ✓ Transporte. Estudiaremos, junto con el ayuntamiento de Benalup, la creación de un servicio público de lanzaderas hasta el pueblo. Además el centro contará con un aparcamiento de visitantes.
- ✓ Normativa aplicable. El albergue, como establecimiento de alojamiento turístico en el medio rural, está regulado por el decreto 20/2002, 29 de enero, del turismo en el medio rural y turismo activo, de la Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía.

2.5. LOS EMPRENDEDORES

Esta idea surge como consecuencia de la creación de un centro turístico en la Sierra de Cádiz, concretamente en el pantano de El Celemín. Dicha zona es de gran belleza y posee además un gran potencial turístico.

Los emprendedores son un grupo de tres amigos con vocación empresarial y muchas ganas de disfrutar de la naturaleza. Dos de ellos cuentan con la titulación de Licenciado en Económicas y Empresariales. Además, uno de ellos ha realizado un Master en Gestión de Alojamientos Turísticos por la Universidad Complutense de Madrid. El otro es titulado en Magisterio en la especialidad de Educación Física, y además ha realizado cursos de formación de monitor de deportes de aventura y escalada.

2.6. LOS RECURSOS HUMANOS

A la hora de contratar al personal debemos tener presente que esta es una empresa de servicios y que nuestro personal estará en contacto permanente con los clientes de forma que ellos serán la imagen de la empresa. Por tanto el primer requisito será el de buena presencia y excelente trato al cliente.

En un principio las necesidades de personal serán altas puesto que el comienzo previsto de la actividad coincide con el inicio de la temporada alta en la zona. Debido a la estacionalidad de la demanda en este tipo de servicios se producirán valles en la demanda que nos obligará a prescindir de gran parte de nuestro personal. Por ello se optará por una contratación por temporadas de forma que no sea una carga económica el hecho de mantener a todo el personal en temporada baja.

En el momento del inicio de la actividad empresarial la estructura de personal sería la siguiente:

- ⇒ **Tres personas** con contrato indefinido a tiempo completo, que serán los propios empresarios, y que se turnarán en las cuestiones propias del albergue, como atención al cliente, organización de actividades, limpieza y mantenimiento.
- ⇒ **Un monitor** de apoyo para las actividades deportivas. El número de ellos dependerá de las actividades que se oferten en cada momento.
- ⇒ **Una limpiadora** a tiempo parcial para las tareas de limpieza.

El salario de todas estas personas se considerara como coste fijo, salvo en el caso del monitor de apoyo que se contrataran en función de la demanda, por obra y servicios.

2.7. LOS SERVICIOS OFERTADOS

Además de los propios de un albergue turístico, esta empresa ofertará otros servicios que pueden agruparse en dos grupos claramente diferenciados:

- Salidas multiaventura (turismo activo)
- Talleres y actividades lúdicas

Se trata de dos líneas de servicio complementarias y que atienden a sectores de la clientela distintos entre sí. Aún así, es muy probable que clientes con clara tendencia a un tipo de servicios puedan requerir servicios de la otra línea.

La principal ventaja de esta empresa es que todas las actividades y servicios ofertados se realizarán dentro de una zona geográfica muy concreta: el pantano de El Celemín. Este hecho permitirá una mayor y mejor supervisión y control en tiempo real del funcionamiento del albergue y sus actividades.

Las salidas y multiaventuras van dirigidas a una clientela joven y deportista, con ganas de disfrutar de la naturaleza y poner a prueba sus habilidades. Consistirán en servicios de unas horas de duración en los que se ofrece la posibilidad de practicar diferentes deportes en contacto con la naturaleza; tal es el caso de rutas a caballo y bicicleta, senderismo y piraguas.

Las visitas culturales consistirán sobre todo en visitas a los pueblos de la comarca, con un alto interés histórico y cultural, ya que han sido morada de pueblos tan importantes como los Romanos y los Árabes. Serán excursiones de un día de duración encaminadas a descubrir y contemplar monumentos, costumbres, historia de nuestros ancestros así como la gastronomía típica de la zona.

2.8. LA FORMA JURÍDICA

Otro aspecto importante en la creación de toda empresa es la elección de su forma jurídica, ya que influirá en muchos aspectos del negocio tales como la responsabilidad de los gestores, La fiscalidad y la obtención de ayudas públicas.

En nuestro caso, tras análisis descrito en el capítulo 11, se adoptará la forma jurídica de sociedad limitada, ya que entendemos es la que mejor satisface las necesidades de esta empresa.

2.9. INVERSIÓN INICIAL

A poner en marcha este proyecto necesitaremos una inversión inicial de aproximadamente 38.129 €, que se distribuirán de una forma parecida a la que describimos a continuación:

Gastos de constitución	2.584 €
Materiales y equipos	23.042 €
Alquiler del albergue	3.500 €
Caja	9.000 €
Seguros	3.000 €

La inversión inicial en inmovilizado material corresponde a la compra del equipo necesario para gestionar el albergue y al necesario para las actividades a realizar, tales como piraguas o bicicletas. Es importante tener en cuenta en este punto que algunas de las actividades inicialmente previstas podrían ser realizadas por otras empresas ajenas a la nuestra, pero en colaboración con nosotros, con lo que deberíamos dejar para entonces ese estudio económico.

La adquisición de un vehículo de transporte de segunda mano, tipo Citroën C-15 está contemplada también en este apartado y servirá para el transporte de las mercancías y materiales que sean necesarios en el albergue.

2.10. LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

La financiación de las inversiones iniciales se conseguirá por dos vías independientes. La primera será el capital propio de los socios y préstamos a corto plazo, y la segunda será en forma de ayudas públicas de la Junta de Andalucía dentro de su programa de desarrollo rural PRODER.

La estructura de los fondos de la empresa al comienzo de las actividades será el siguiente:

Capital propio	8.129 €
Créditos a corto plazo	5.360 €
Créditos a largo plazo	24.640 €

3. LA MISIÓN DE LA EMPRESA

Toda empresa se crea con la única meta de ganar dinero. Por tanto, lo primero debería ser el definir de qué forma vamos a alcanzar dicha meta u objetivo. Todo este estudio de viabilidad tiene como fin determinar si es posible ganar dinero en este negocio.

La idea de todo negocio surge como consecuencia de detectar e identificar una serie de necesidades y transmitir las a nuestro potencial mercado. Una vez echo esto, el siguiente paso será la definición de los productos o servicios que serán ofrecidos de forma que sean plenamente aceptados por los potenciales clientes. Para ello debemos siempre tener presente las necesidades de nuestros clientes a la hora de definir las características de nuestros productos y servicios.

Es muy importante seguir este orden lógico al definir un proyecto empresarial puesto que frecuentemente se comete el error de definir el negocio en función de los productos o servicios que se quieren vender y no tener en cuenta si existe o no un potencial mercado para ello. Este error lleva inevitablemente al fracaso empresarial.

Al final de esta etapa debemos tener una descripción general del servicio de forma clara para que no haya ambigüedades a la hora de entender la finalidad de nuestro proyecto.

Así pues, éstos serán los aspectos a estudiar en este apartado:

1. Identificación de las necesidades del mercado a satisfacer
2. Identificación de clientes o segmentos de mercado objetivo
3. Descripción general del producto o servicio

3.1. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Lo primero que debemos conocer sólo las necesidades que pretendemos satisfacer con nuestra empresa.

En nuestro caso, esta empresa tratará de satisfacer las siguientes necesidades observadas en la sociedad actual:

- ✓ **Clima y paisaje.** Se brinda la posibilidad de disfrutar de un entorno natural limpio y libre de la contaminación de las ciudades.
- ✓ **Hacer ejercicio.** Hacer deporte como método para conservar la salud contrarrestando así los efectos de una vida sedentaria.
- ✓ **Demostrar el valor y habilidades personales.** La práctica de este tipo de actividades supone además de la propia experiencia personal un valor añadido que se traduce en la imagen que cada uno proyecta en los que le rodean, aumentando así el ego personal.
- ✓ **Romper con la monotonía de la vida diaria.** Es la mejor forma de desconectar periódicamente de la rutina diaria, y dando energía y ganas de vivir a tu vida.
- ✓ **Ocupar el excesivo tiempo libre.** Este es el caso de personas jubiladas, que de pronto se encuentran con mucho tiempo libre y una buena salud que le permite lanzarse a la búsqueda de aventuras.
- ✓ **Relacionarse con otras personas.** Esta es una experiencia siempre positiva y que hace crecer al individuo como persona, ya que son deportes y actividades que unen a los participantes.
- ✓ **Buscar emociones fuertes.** Para los que les gusta sentir la adrenalina corriendo por sus venas. Esto sirve también para dejar de un lado los problemas diarios y retomarlos con energías renovadas.
- ✓ **Conocer nuestro entorno.** Para los que tienen ansias por conocer todo lo que les rodea. Esta empresa les brinda la oportunidad de conocer remotos lugares de gran belleza natural.
- ✓ **Tranquilidad y reposo.** Es una forma sana y natural de liberarse de las cargas tensionales y el estrés acumulados en la vida diaria.

- ✓ **Contacto con la naturaleza.** Aprender a amar la a la naturaleza, y así olvidarse del mundo artificial en el que viven.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

Es el momento de buscar en la inmensidad del mercado aquellas personas que pueden ser potenciales clientes. Para ello debemos de tener muy claro a qué clase de público vamos a dirigirnos.

El perfil de las personas que van a utilizar los servicios de esta empresa se concretará según las necesidades que se quiera satisfacer. Estas personas se agruparán según las características comunes que les hagan ser consumidores del mismo tipo de servicio. Los turistas que utilizan alojamientos de turismo rural se desplazan mayoritariamente movidos por el atractivo de los recursos naturales, quedando relegados los motivos culturales a un segundo plano.

En nuestro caso, todos nuestros clientes a van a ser de ámbito urbano pero con la salvedad de que podremos tener tanto clientes nacionales como extranjeros.

Hemos considerado tres grupos de posibles consumidores y se detallan a continuación:

- ✓ **Jóvenes.** Se tratará de nuestros principales clientes. Personas con edades comprendidas entre los 16 y los 35 años de edad. Pueden pertenecer tanto a círculos académicos, como trabajadores. Dentro de este grupo se incluye en los jóvenes extranjeros, que vienen con intención de conocer en la naturaleza en un clima distinto al de sus países de origen.
- ✓ **Familias.** Aunque importante es un grupo más reducido que el anterior puesto que un albergue no ofrece las comodidades que una familia media suele demandar.
- ✓ **Intermediarios.** Como puedan ser las agencias de viajes o tour operadores rurales, asociaciones deportivas, colegios, organismos públicos y empresas de "Outdoor Training".

3.3. IDENTIFICACIÓN DEL PAR PRODUCTO / MERCADO

Una vez identificados los clientes potenciales y sus necesidades la empresa está en condiciones de definir Las actividades empresariales que las van a satisfacer. Se trata de contestar a la pregunta " ¿Qué producto o servicio quiero ofrecer? ".

La empresa va a trabajar con tres líneas de productos, que una vez desarrolladas constituirán una gran variedad de actividades y servicios.

1. Alojamientos

- Mercado objetivo: toda clase de clientes puesto que esta es la actividad principal de un albergue.
- Duración del servicio: de un día a varias semanas.
- Instalaciones: El propio albergue.

2. Salidas multiaventura

- Mercado objetivo: jóvenes entre 18 y 35 años.
- Duración del servicio: varias horas, dependiendo del tipo de actividad.
- Actividades:
 - ⇒ Rutas a caballo
 - ⇒ Bicicleta de montaña
 - ⇒ Senderismo, con o sin guía
 - ⇒ Escalada
 - ⇒ Actividades acuáticas: piragüismo, windsurf y vela
 - ⇒ Rutas de orientación

3. Talleres

- Mercado objetivo: niños entre 5 y 14 años.
- Duración del servicio: varias horas, dependiendo del tipo de actividad.

- Actividades:
 - ⇒ Taller de ecología
 - ⇒ Taller de manualidades
 - ⇒ Taller de juegos al aire libre

3.4. SATISFACCIÓN ACTUAL DE LA DEMANDA

En la actualidad existen en Andalucía multitud de albergues y muchos de ellos con fama y prestigio. Sin embargo, en la zona que estamos considerando no existe ninguno. El único tipo de alojamiento rural son hoteles y pensiones en los pueblos de la zona. La demanda potencial es lo suficientemente grande como para hacer atractiva la idea de explotar este recurso natural tan interesante como es el pantano de El celemín.

Es un punto de reflexión dentro de la redacción de todo plan empresarial. Es muy importante conocer la futura competencia de nuestro negocio. Por lo anteriormente dicho va a ser muy difícil que no salgan competidores directos puesto que somos el único alojamiento rural en la zona del pantano.

Además contamos con la potencial ayuda de multitud de agencias de viaje y organismos públicos interesados en la explotación de esta zona tan olvidada de la sierra norte de Cádiz.

3.5. EL CARÁCTER INNOVADOR DEL PROYECTO.

Antes de empezar a desarrollar una actividad empresarial hay que pararse a reflexionar sobre las características con las que se va a dotar al producto o servicio. Debemos buscar la diferenciación en precio o en calidad.

Buscamos una característica en nuestro servicio que lo haga único en el mercado.

Un albergue rural es algo muy común en España. Un albergue rural a pie de un embalse no es tan común. Si a esto le añadimos que se encuentra en una zona de incalculable valor ecológico, además de poco conocida, obtenemos esta característica que hace único a nuestro albergue.

Por si esto fuera poco, vamos a tratar de dotar a nuestro albergue de una excelente atención al público y de una serie de actividades relacionadas con el entorno natural que lo rodea que hagan que el cliente se sienta encantado con su elección y quiera volver.

4. ANÁLISIS EXTERNO

Para tomar la decisión de crear la empresa de ATR, o mejorar su posición competitiva, y definir qué tipo de servicio es el que se adecua mejor a la idea de negocio, será necesario considerar todos los factores del entorno que pueden influir en su viabilidad y rentabilidad.

Así, por ejemplo, será necesario estudiar qué ventajas o inconvenientes tiene el emplazamiento en el que se ubica nuestra empresa. Diferentes factores influyen en la rentabilidad de la empresa dependiendo de su ubicación: la localización geográfica, la distancia con respecto a centros emisores de demanda y accesibilidad, la existencia de infraestructuras y servicios, la estructura turística existente, la competencia, etc. Pero el análisis de todos estos factores deberá ser abordado considerando las características de la demanda de turismo rural, su localización, preferencias o motivaciones.

Los factores externos van a condicionar el desarrollo futuro de los mercados y pueden brindarnos oportunidades o bien constituir amenazas que puedan hacernos fracasar. La así pues el objetivo final de este análisis es la obtención de una relación de las oportunidades y amenazas que rodean a nuestra empresa. Estos factores pueden ser políticos, económicos, legales, tecnológicos, etc.

Para hacer más exhaustivo este análisis vamos a descomponer nuestro entorno en dos áreas a las que llamaremos microentorno y macroentorno.

4.1. EL MICROENTORNO

El microentorno está compuesto por aquellos elementos con los que toda empresa se enfrenta todos los días. Estos son básicamente clientes, competidores y proveedores.

El análisis de los clientes conlleva el estudio tanto de los actuales como de los potenciales. Conocer y evaluar la demanda potencial y la real de nuestros servicios. Estudiamos la segmentación de los mercados, es decir, como se agrupa esta demanda en función de las diferentes necesidades y sensibilidades del cliente. Esto nos va a servir para evaluar la capacidad que tenemos de poner los precios del mercado.

Analizar a nuestros competidores suponen saber quién es quién en cada mercado y segmento. Cuáles son sus ventajas competitivas y como esa ventaja se transforma en hechos en el mercado. Se trata pues, de hacer el mapa de competidores en relación con los factores claves de este negocio.

Análisis de los proveedores consiste en saber el número, tamaño y poder de negociación que tenemos con ellos. De esta forma podremos evaluar nuestra capacidad hacia arriba.

4.1.1. LA DEMANDA DE TURISMO RURAL

Para determinar las características y el volumen de la demanda, hay que remontarse al estudio realizado por el CSIC (Centro Superior de Investigaciones Turísticas) en 1999, por lo que puede considerarse que los datos no son todo lo actuales que cabría esperar.

- En ese año, y según la investigación realizada por el CSIC, cerca de 15 millones de personas (residentes en municipios de más de 100.000 habitantes) viajaron fuera de su residencia habitual pernoctando al menos un día fuera de ella. De éstos, 8,2 millones, es decir el 54,7%, hicieron al menos un viaje al espacio rural. A éstos hay que sumar el flujo de personas que realizaron viajes exclusivamente de fin de semana al interior, y que se estima fueron alrededor de dos millones. Cada uno de estos individuos realizó, siempre según la encuesta del CSIC, una media de 12,5 salidas, por lo que los viajes de fin de semana al medio rural podrían alcanzar los 25 millones.

Además, a este importantísimo volumen de viajes habría que añadir los que se producen desde municipios de menos de 100.000 habitantes, y que no se analizaron en el marco de la investigación descrita.

- Los viajes realizados, exceptuando los de fin de semana que se tratan de modo independiente, tuvieron una duración media de 10,7 días. Principalmente se utilizó alojamiento de carácter privado en el 65% de los casos (casas de familiares o amigos, segunda residencia, etc.). El 35% restante se alojó en

establecimientos comerciales, concretamente en hoteles y hostales (21%), alquiler de casas completas o por habitaciones (7,4%), y campings (6,4%).

- Mientras la duración media de los viajes de las personas que no utilizaron establecimientos comerciales fue de 12,2 días, en los que se gastaron un total de 120 € por término medio (10 € por persona y día), en los viajes en los que se utilizó alojamiento comercial, la estancia media fue de 7,9 días, con un gasto de 245 € (34 €. por persona y día).
- Los lugares más visitados fueron los pueblos de montaña e interior, muy por encima de las visitas a espacios naturales u otros espacios, lugares que se visitaron mayoritariamente en dos épocas muy definidas, Semana Santa y el mes de agosto. Por tanto, debe hablarse de una marcadísima estacionalidad.
- Entre las comunidades autónomas que reciben más turistas, hay que destacar Castilla y León, Andalucía, Castilla-La Mancha y Aragón, sobrepasando las dos primeras los 2,5 millones de viajes y más de un 1.400.000 viajes las otras dos.

En el caso concreto de Andalucía, el turismo ha experimentado un proceso de expansión mucho más acusado que cualquier otra actividad productiva, en los últimos años. Es una actividad económica consolidada, cuya contribución a la creación de riqueza y empleo resulta decisiva en estos momentos, pero que puede llegar a ser más intensa aun en el futuro. Además, este proceso expansivo no tiene visos de finalizar en un futuro inmediato

Las nuevas tendencias en el turismo pasan ahora por la aparición de un nuevo término: " turismo de interior " y que es el reflejo del incremento de la popularidad de alternativas que retoman el papel activo del turista esos desplazamientos frente al ya conocido de sol y playa. Ya no vale sólo descansar, se busca sobre todo aprovechar al máximo un tiempo libre cada vez más escaso y para ello disponemos de más recursos económicos. Por ello la actual oferta turística se decanta cada vez más por el ocio, la cultura y el deporte.

4.1.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El turista que visita el interior es nacional fundamentalmente, presentando una gran heterogeneidad en lo referente a los grupos de edad, y suele realizar más de un viaje al año al espacio rural. En cuanto al nivel socioeconómico, quienes utilizan establecimientos comerciales y no tienen motivaciones familiares son de clase media-alta y alta. Aunque el nivel de gasto es bajo en lo que se refiere al turismo rural en general, no lo es tanto cuando se utiliza alojamiento comercial.

A pesar de la heterogeneidad de la demanda, se puede hacer una según las preferencias. La segmentación del mercado consiste en la individualización de grupos de clientes con exigencias y comportamientos homogéneos y bien diferenciados entre grupos. Existen diversas formas de segmentar el mercado.

En el caso del turismo de interior se pueden distinguir los siguientes grupos de clientes:

- Ocasionales
- Jóvenes
- Familias

Clientes ocasionales

Por lo general son clientes que se interesan por este tipo de actividad porque los precios son módicos, son lugares a los que pueden llegar con facilidad, por la necesidad de una de las grandes ciudades y por la posibilidad de degustar platos auténticos y tradicionales. Se trasladan al medio rural sólo de una forma puntual y sobre todo en fines de semana.

Podemos añadir a estos clientes aquellos que buscan escaparse unos días del trabajo para relajarse, en fechas señaladas como Navidad, semana Santa y Puentes.

En ambos casos se trata de personas de entre 20 y 40 años, de entorno urbano y con razón un trabajo estresante. Y se interesa por un tipo de turismo rural cultural, donde se le ofrezcan como actividades complementarias alojamiento, visitas a monumentos de la zona o hacer alguna ruta histórica.

Jóvenes

Por lo general son clientes que se interesan por este tipo de actividad porque los precios son módicos, porque son lugares a los que pueden llegar con facilidad y por la necesidad de huir de la rutina de las grandes. Se trasladan al medio rural sólo de una forma puntual, sobre todo en fines de semana, y en fechas señaladas como Navidad, semana Santa y Puentes.

De edades comprendidas entre los veinte y los treinta años. No tienen especial predilección por la zona, sólo les interesa el entorno natural y la posibilidad que

este les pueda ofrecer para practicar actividades en plena naturaleza y deportes de aventura.

En cuanto al poder adquisitivo de este segmento existen dos tipos bien diferenciados: los estudiantes, con bajo nivel adquisitivo y mucho tiempo libre, y trabajadores sin cargas familiares, con un mayor poder adquisitivo pero menor tiempo libre.

Es este tipo de cliente el que más va a demandar los servicios de nuestra empresa.

Familias

Este segmento la representa el 50% en de la clientela del turismo rural pero tan sólo el 30% de nuestra clientela, ya que suelen decantarse más por hoteles o camping. Tienen edades comprendidas entre los treinta y 45 años, poder adquisitivo medio y que eligen el entorno rural como destino de sus vacaciones de verano, pudiendo estar alojados un periodo de tiempo más largo.

Son sobre todo amantes de la naturaleza y buscan educar a sus hijos en el conocimiento y de respeto al medio ambiente. Son clientes potenciales para las visitas culturales a ruinas y pueblos de la zona.

4.1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En lo referente a la competencia, se deben tener en cuenta dos niveles: la competencia a nivel destino y la competencia a nivel empresarial. Se entiende por competencia a nivel destino la existente entre diferentes destinos turísticos, considerándose aquellas ofertas turísticas integradas que conforman productos de cierta escala territorial (local, comarcal, regional, etc.).

Para una mejor comprensión puede verse el siguiente ejemplo: un turista de Sevilla tiene la posibilidad de elegir, a la hora de hacer un viaje al medio rural, la Sierra de Grazalema o la de Los Alcornocales. En principio elegirá la que más le atraiga y ofrezca mejores servicios. Con respecto al cliente los destinos mencionados han entrado en competencia y esto es lo que se denominará competencia a nivel destino. Se trata por tanto de competir a escala territorial.

Supongamos que finalmente ha decidido ir a Los Alcornocales. Una vez tomada esta decisión, ¿qué empresa elegirá? Como es natural, la que, en principio, cubra mejor sus necesidades, lo que se considera competencia a nivel empresarial.

Para la empresa será bueno que todo el entorno ofrezca servicios de calidad, no sólo aquellas empresas de actividades complementarias sino también los establecimientos que ofrecen el mismo tipo de servicios, ya que todo ello contribuirá a crear una buena imagen del destino, aspecto fundamental para que el cliente tome su primera decisión y acuda a la comarca o municipio donde se encuentra el establecimiento.

Su segunda decisión será elegir el establecimiento en el que alojarse. Aquí es donde se entra a competir con el resto de empresas del entorno. Por tanto, se tratará de ofrecer los mejores servicios a los clientes a los que se va a vender el producto. Para competir tanto en un nivel como en otro habrá que considerar diferentes factores, que estarán en consonancia con el cliente que se pretende captar.

4.1.3.1. Competencia a nivel destino

En lo que respecta a la competencia a nivel destino, se deben tener en cuenta diferentes elementos o factores de competitividad cuyo análisis posibilitará hacer una aproximación al grado de competitividad de un área. además, debemos tener presente que el turismo rural es eminentemente de proximidad, esto es, para salidas de un fin de semana no se suelen buscar destinos en los que se inviertan más de 2 horas en llegar.

Para ello, y con objeto de facilitar al máximo el análisis, puede realizarse una valoración de los diferentes factores de competitividad. Los elementos básicos que dicho análisis debería contemplar son:

- a) Condiciones naturales del área
- b) Atractivos o recursos
- c) Distancia con respecto á núcleos emisores
- d) Calidad de los accesos
- e) Servicios básicos
- g) Equipamiento comercial
- h) Equipamiento turístico
- h) Equipamiento recreativo y deportivo
- i) Notoriedad del destino

En el caso de albergues, la competencia a nivel destino en la zona sur de España, teniendo en cuenta el factor proximidad a nuestro albergue, será la siguiente:

▪ **Instalación juvenil Algeciras**

Características.

Zona: playa

Plazas:108

Instalaciones: sala de estar, comedor, piscina

Actividades de la zona

En la ciudad de Algeciras. Cursos de vela, senderismo, visitas culturales, cursillos de fútbol baloncesto, excursiones a las ruinas, actividades propias de la playa.

▪ **Instalación juvenil Chipiona**

Características.

Zona: playa

Plazas: 208

Instalaciones: sala de estar, comedor, piscina y zona de acampada.

Actividades de la zona

En la playa de Chipiona. Cursos de vela y voleibol, senderismo, visitas culturales, actividades propias de la playa.

▪ **Instalación juvenil El Bosque**

Características.

Zona: montaña

Plazas totales: 81

Plazas bungalows: 28

Instalaciones: sala de estar, comedor, piscina, sala de reuniones y zona de acampada. Una zona adaptada como alergie.

Actividades de la zona

Parque Natural Sierra de Grazalema: senderismo, cicloturismo, parapente, escalada, orientación en la naturaleza, visita a los diferentes centros del Parque. Zonas de Reserva del Parque Natural: Pinsapar, Garganta Verde, Ascenso al

Torreón. Ruta de los Pueblos Blancos de la serranía gaditana. Visitas a fábricas artesanales de la zona.

▪ **Instalación juvenil Sierra Nevada**

Características.

Zona: montaña

Plazas totales: 214

Instalaciones: sala de estar, comedor y sala de reuniones.

Actividades de la zona

Parque Natural Sierra de Huétor: senderismo, visita a los centros de interés del Parque, Actividades multiaventura: rappel, escalada, orientación en la naturaleza, tirolina. Visita monumental a la ciudad de Granada. Excursión a Sierra Nevada.

4.1.3.2. Competencia a nivel empresarial

Una vez analizada la competitividad del destino en el que se ubica el albergue, es el momento de analizar la competencia a nivel empresarial. Así pues, se deberán analizar las características de los establecimientos de alojamiento turístico rural del entorno, para lo que se deberán tener en cuenta aspectos de los diferentes establecimientos competidores como:

- a) La ubicación en el entorno: el atractivo del lugar donde se localiza, la calidad de los accesos, su proximidad a los diferentes servicios existentes.
- b) La oferta de servicios: servicios que ofrecen las diferentes empresas de ATR de la zona, tales como el número de habitaciones o plazas y el equipamiento que se ofrece en las mismas, los servicios complementarios y sus características.
- c) El nivel de precios: tanto del precio básico (euros/día por habitación o plaza), como las ofertas especiales o los precios de los servicios complementarios.
- d) La adecuación del soporte físico: considerando el nivel de equipamiento y la calidad del mismo y el atractivo o estado de las instalaciones.
- e) La actitud y aptitud del personal: evaluando la calidad de servicio ofrecida por el personal de los diferentes establecimientos.

f) El sistema de promoción y comercialización del establecimiento: analizan las campañas de promoción realizadas, así como el sistema de comercialización del producto o servicio.

g) La notoriedad del establecimiento: comprobación del grado de conocimiento de los establecimientos, tanto en el entorno en el que se localizan, como entre los principales segmentos de la demanda que tratan de ser captados. A la vez deben observarse las apariciones de las diferentes empresas en publicaciones especializadas, material promocional, etc.

En nuestro caso, la competencia a nivel destino la conforman una serie de alojamientos turísticos rurales en la zona de influencia del pantano, y más concretamente en Benalup. Son válidos si el cliente busca alojamiento en esta zona en concreto y no necesariamente el albergue.

Casa Abril: Casa Rural

Municipio: Benalup

Dirección: carretera Vejer- Las lomas. Puerto las Lomas

Código postal:11190

Teléfono: 956 233 105

Precio: 90€/día en temporada alta y 65€/día en temporada baja.

Observaciones: se trata de una casa particular que puede ser alquilada por semanas o fines de semanas. No incluye ninguna clase de actividades.

Casa Baselga: Casa Rural

Municipio: Benalup

Dirección: Finca Malcocinado

Código postal:11190

Teléfono: 956 233 896

Precio: 90€/día en temporada alta y 60€/día en temporada baja.

Observaciones: se trata de una casa particular que puede ser alquilada por semanas o fines de semanas. No incluye ninguna clase de actividades.

Hotel “Cortijo Las Grullas” (2*)

Municipio: Benalup

Dirección: carretera cruce Benalup-Vejer

Código postal:11190

Teléfono: 956 424 192

Precio: desde 42€/día en temporada baja hasta los 75€/día en temporada alta, en habitación doble.

Observaciones: tiene ocho habitaciones dobles y dos individuales. Abierto todo el año No incluye ninguna clase de actividades.

Pensión “García” (1*)

Municipio: Benalup

Dirección: C./ Independencia, 95

Código postal:11190

Teléfono: 956 424 491

Precio: desde 21€día en temporada baja hasta los 58€día en temporada alta, en habitación doble.

Observaciones: tiene cinco habitaciones dobles y dos individuales. Abierto todo el año No incluye ninguna clase de actividades.

Todos estos alojamientos se anuncian en la página web oficial de Turismo Andaluz.

4.2. EL MACROENTORNO

Macroentorno es todo aquello que no varía todos los días, pero que cuando lo hace puede afectar a la demanda del producto así como a los factores claves del éxito de la empresa.

Se puede dividir en cinco grupos: entorno económico, entorno tecnológico, en torno a demográfico cultural o social, entorno político y entorno ecológico.

4.2.1. SUBVENCIONES Y AYUDAS EUROPEAS

Dentro del entorno económico debemos destacar la oportunidad más importante es la de las ayudas económicas. El objetivo que se persigue es elevar la competitividad de determinados productos, ofertas y destinos turísticos con el fin de optimizar no sólo su capacidad para la creación de riqueza y empleo, sino también la generación de impulsos de desarrollo sobre el conjunto de la economía andaluza.

Ha de resaltarse la importante actividad directa de promoción y fomento del turismo rural que realizan las administraciones públicas. La trascendencia económica del turismo y su capacidad para la creación de riqueza y empleo justifican plenamente tales actuaciones que debemos incluir como medidas de fomento de carácter material: se trata de un conjunto de actuaciones públicas, financiada con cargo a los presupuestos de la administración pública respectiva que, además de los objetivos públicos sociales comentados, implican un beneficio directo para los empresarios y profesionales del sector, al impulsar el crecimiento del sector en su conjunto.

Entre las actuaciones orientadas a fomento de actividades productivas destaca la subvenciones, definidas como "toda disposición gratuita de fondos públicos realizada por el estado o sus organismos autónomos a favor de personas o entidades públicas o privadas, para fomentar una actividad de utilidad o interés social o para promover la consecución de un fin público".

El desarrollo de actividades turísticas en el medio rural ocupar un importante papel dentro de la política de fomento de las distintas administraciones públicas debido a los factores principalmente: en primer lugar al incremento de la demanda de este tipo de actividad turística y, en segundo lugar, por su importancia dentro de la política social y económica; es decir, por su valor como fórmula de apoyo a un decaído sector primario y como fuente complementaria de ingresos para los agricultores; como medio para la creación de riqueza y empleo, etc.

Entre los fondos estructurales existentes en la Unión Europea hay que destacar los dos que van a tener una influencia decisiva en el desarrollo del turismo rural: el fondo europeo de orientación y garantía agrícola (FEOGA), dirigido a la política agraria común, y el fondo lo peor para el desarrollo (FEDER), para la política regional. Andalucía es una de las mayores beneficiaria de los fondos estructurales. Las principales acciones a las que este fondo va dirigido varían en función de la zona. Busca sobre todo el incremento de empleo y la estabilidad económica mediante la formación y el asesoramiento de trabajadores y desempleados.

Todos estos fondos son regulados y actualizados dentro de la denominada "Agenda 2000".

FEOGA

El FEOGA es la primera medida de financiación del turismo rural ya que en su sección de orientación incide en la necesidad de alcanzar una de orientación de la economía rural hacia nuevas actividades económicas dentro y fuera de las explotaciones agrarias.

FEDER

La segunda gran medida que afecta a la exención del turismo rural a través de la Unión Europea son los fondos FEDER, regulados por primera vez en 1975. Con este fondo se pretenden desarrollar las regiones menos favorecidas de la Unión Europea.

LEADER

Entre los programas financiados por los fondos estructurales del unen a Europea destaca el programa LEADER II, actualmente prorrogado hasta la año 2005. Las medidas a resaltar son las siguientes:

- Mejorar el conocimiento de la demanda.
- Desarrollo cualitativo y cuantitativo de la oferta.
- Mejorar la organización de la oferta turística y su vinculación con la demanda: normalización, calidad, centrales de reserva, etc.
- Creación de centros turísticos rurales con actividades culturales.

Los grupos de acción local acogidos a la iniciativa LEADER pueden ayudar además a:

- Inversiones individuales o colectivas.
- Adaptación de infraestructuras públicas a las necesidades creadas por la oferta turística.
- Actuaciones sobre parajes rurales interés turístico.
- Actividades de promoción.

- Estudios de mercado.
- Medidas de lucha contra la estacionalidad.

PRODER

El "Programa de Desarrollo de Diversificación Económica de Zonas Rurales de Regiones Objetivo Número 1 de España" (PRODER), es una iniciativa conjunta de El ministerio de Agricultura y las consejerías competentes de las comunidades autónomas y aprobado por la Unión Europea en el año 1996. Dentro de las medidas propuestas por este programa se incluye el fomento de inversiones turísticas en el espacio rural así como, en general, servicios a las empresas en el medio rural, junto con otras medidas de carácter estrictamente agrícola.

Como ejemplo de dichas medidas subvencionables y está el fomento de las inversiones dirigidas al desarrollo de actividad turística, promoción del turismo rural, creación de plazas turísticas en el medio rural, potenciación del turismo rural alternativo, y potenciación del turismo temático y actividades deportivas ligadas a una oferta turística de calidad.

4.2.2. AYUDAS ESTATALES

La administración turística estatal ha realizado una importante labor de fomento de la actividad económica y turística. Estas actuaciones de apoyo económico al turismo se han articulado legalmente a través de figuras diversas: crédito oficial, subvenciones a fondo perdido, acuerdos con instituciones financieras, acuerdos con comunidades autónomas, etc. Podemos destacar los siguientes.

- Plan FUTURES

Sin duda, el Plan Marco De Competitividad Del Turismo Español, plan FUTURES, ocupa un lugar destacado en la política turística del gobierno español de los últimos años. Este plan se aprobó en 1992 para un periodo inicial de cuatro años y ha sido prorrogado consecutivamente a hasta la actualidad.

En aplicación de este plan sea aprobado convocatoria de subvenciones para actuaciones turísticas empresariales en el medio rural. en ellas se encuentran las encaminadas a apoyar nuevos productos turísticos, como el turismo de salud, de montaña, deportivo de aventuras, ecoturismo y agroturismo, etc.

En la actualidad se siguen planteando y ejecutando actuaciones de fomento y apoyo al turismo desde las distintas administraciones y entidades representativas del sector, como Planes de Excelencia Turística y el Plan Integral de Calidad Turística Española (PICTE, 2000-2006).

- Iniciativa PYME:

se entiende por una pequeña y mediana empresa (PYME) aquella que cumple los siguientes requisitos:

- I. Emplear menos de 250 personas.
- II. Volumen de negocio anual menor de 40 millones de euros o cuyo balance anual no exceda los 27 millones de euros
- III. Que cumplan el criterio de independencia. Es decir, que más del 25% de su capital social no pertenezca a otra empresa o grupo empresarial que no sea considerada Pyme.

Con el objetivo de lograr la inserción de las Pymes en la dinámica del mercado interior, sobre todo en las zonas más deprimidas de Europa. La selección de los proyectos a financiar por esta iniciativa se lleva a cabo teniendo en cuenta los siguientes aspectos: el efecto multiplicador que el proyecto sea susceptible de producir, el carácter innovador del proyecto, la calidad y la disponibilidad de financiación propia para su realización.

En España tenemos otras leyes a nivel nacional y regional que complementan a estos fondos europeos. Se encargan de regular las subvenciones y préstamos a las nuevas iniciativas empresariales. Suele ser una colaboración entre el Ministerio De Trabajo, las consejerías de cada comunidad autónoma y la Unión Europea.

En el caso concreto de Andalucía y el organismo encargado de estas ayudas es el Instituto De Fomento Andaluz (IFA), donde se pueden contar una gran variedad de posibilidades para obtener tanto ayudas económicas como técnicas.

Ahora bien, es muy importante no caer en el error de contar con el importe de la subvención que hayamos solicitado a la hora de hacer el análisis económico de nuestra empresa. Las subvenciones hay que entenderlas como premio a la inversión, y no como un regalo a una idea empresarial. No debemos olvidar que muy pocas veces se consigue una subvención de las características deseadas.

4.2.3. AYUDAS LOCALES Y REGIONALES

Una empresa como la nuestra pueda optar a las siguientes ayudas locales y regionales. A continuación se detallan los requisitos necesarios para poder solicitarla. Como se puede comprobar, estos son muy variados en función de la entidad que concede la ayuda y del tipo de actividad y subvención que se solicita.

. Consejería de Turismo y Deporte

Para el ejercicio del 2004 la consejería de turismo y deporte establece un marco de regulación para la concesión de subvenciones en materia de turismo, con la visión de impulsar el aprovechamiento de las potencialidades que ofrece el sector en nuestra comunidad. La finalidad de estas ayudas es la mejora de la competitividad de las entidades privadas que actúan en el territorio de la comunidad autónoma, en el marco del sector turístico de Andalucía.

Los beneficiarios son: por un lado pequeñas y medianas empresas, cooperativas, y asociaciones y entidades sin ánimo de lucro de naturaleza privada. Por otro entidades locales.

Las actividades subvencionables serán:

- La reforma y modernización de establecimientos hoteleros y campamentos de turismo en zonas de elevada densidad turística. Se favorece así su progresiva adaptación a las exigencias de los mercados y a mejorar su posición competitiva.
- Creación, ampliación y mejora de alojamientos turísticos en el medio rural y zonas de interior. Se dará prioridad a los establecimientos que ya están operativos, a la rehabilitación y acondicionamiento de conjuntos arquitectónicos singulares para su aprovechamiento turístico y la reforma y acondicionamiento de edificaciones tradicionales para su integración en el conjunto de la oferta regulada de alojamiento.
- Actuaciones de promoción turística, cuando se enmarquen dentro de las directrices del plan de promoción turística de consejería de turismo y deporte, que se fundamentan en un objetivo último y es el de la consolidación y mejora de la posición competitiva en el mercado turístico nacional e internacional de Andalucía.
- Creación de nuevos productos turísticos. Se consideran prioritarias a las iniciativas dirigidas a la industria del ocio, la creación y comercialización de circuitos turísticos ligados a la naturaleza, cultura y el deporte.
- Formación de recursos humanos y mejora de infraestructuras educativas turísticas y su equipamiento.
- Incorporación de sistemas de proceso de tecnificación e innovación, en aspectos tales como los relativos a seguridad, conservación de recursos productivos, eficacia del aprovisionamiento, adaptación a los requerimientos

de discapacitados, programas de formación relacionados con las nuevas tecnologías y todo tipo de inversiones que contribuyan a mejorar la calidad de gestión de servicios.

- Creación de nueva oferta de alojamiento en el litoral y en las zonas turísticas consolidadas de la comunidad autónoma cuando se contribuya a elevar la cantidad media de los establecimientos de la zona o a la corrección de posibles desequilibrios en la oferta de alojamiento cuando coincida una efectiva concentración de la misma en alguna de las categorías existentes con la carencia de otras.
- Modernización de las agencias de viajes.
- Nuevo establecimiento reforma de restaurantes de alto interés gastronómico en zonas rurales.
- Oficinas de información y de turismo en zonas municipales.

Como condición indispensable estar en haber terminado la ejecución del proyecto a solicitar las ayudas y destinar dicho proyecto subvencionado a un uso turístico por un período de entre dos y cinco años.

La cuantía de la subvención no será superior al 30% del presupuesto del proyecto de inversión ni al 50% en materia de formación. En cualquier caso la concesión de estas subvenciones estará limitada a la disponibilidad presupuestaria para el ejercicio 2004.

· Sevilla siglo XXI

Gestionada por la sociedad Sevilla siglo XXI sociedad anónima en colaboración con la diputación de Sevilla, es una iniciativa para llevar a la creación de micro y pequeñas empresas. También cuenta con la participación del ministerio de trabajo y asuntos sociales y de la Junta de Andalucía. Gestionar los fondos FEDER, FSE y FEOGA.

Las características comunes a todas estas ayudas son la siguientes:

- Las ayudas se destinarán a inversiones en activos fijos nuevos o segunda mano.
- La solicitud de ayuda a de realizarse antes de realizar las inversiones.
- Entre los sectores de actividad subvencionables se encuentra el turismo.

- El total de la subvención no podrá superar el 50% de la inversión total subvencionable.
- Es requisito tener menos de seis meses de antigüedad y veinte trabajadores como máximo.

Tenemos tres tipos de ayuda dentro de esta iniciativa:

1. Subvenciones a fondo perdido en activos fijos. Esta puede llegar a alcanzar el 50% de la inversión total subvencionable. Como su nombre indica sólo se puede utilizar para la adquisición de activos fijos materiales necesarias para la puesta en marcha el proyecto empresarial. Estos activos puede ser tanto nuevos como de segunda mano.
2. Subvenciones al tipo de interés. Esta subvención se aplica al tipo de interés que se haya contratado con cualquier entidad bancaria para financiar la actividad, estando el máximo en 4. Tiene una comisión de apertura del 0.5%. Para obtenerla no se podrá pasar de 300.000€ y el plazo de devolución será de cinco años. Sólo se podrá conseguir una financiación máxima del 70% del proyecto de inversión.
3. Reducción del coste de avales. Se subvenciona el 100 por 100 del coste del aval. Esto sólo es posible si se realizan a través de la empresa SURAVAL S.G.R.

· Convenio PYMES

Mediante este convenio su escrito entre la Junta de Andalucía y un gran número de entidades bancarias, se subvenciona el tipo de interés de las operaciones que se firme entre cualquiera de estas entidades y la empresa subvencionada. De esta forma se facilita la financiación externa de la empresa. Para optar a la subvención a la empresa deberá reunir los siguientes requisitos:

1. Debe realizar la actividad en Andalucía.
2. Su finalidad de ser una de la siguiente:
 - a) Favorecer la instalación de nuevas empresas
 - b) Promover la modernización de empresas
 - c) Contribuir a que empresas con dificultades transitorias, aunque viables a medio plazo, puedan adecuar su estructura productiva

- d) Creara mantener puesto de trabajo
- e) Otras a determinar

3. Desarrollar su actividad en alguno de los siguientes sectores:

- a) Industrial
- b) Turístico
- c) Comercial
- d) Forestal y cinegético
- e) Proyectos acogidos al programa Empresa Joven
- f) Proyectos acogidos al programa de desarrollo y ordenación de bosques en zonas rurales de Andalucía
- g) Actividades en espacios naturales protegidos que incluyan servicios de ocio, recreo y actividades de mejora, conservación y restauración del medio natural
- h) Empresas de economía social
- i) Otras a determinar

El tipo de interés máximo será del 5% y a este porcentaje sólo podrán acceder los proyectos de inversión en activo fijo que implique la creación de puestos de trabajo netos pronto y Prieto sólo conlleva el mantenimiento de puestos de trabajo El tipo de interés de la subvención será del 3%.

Si estas operaciones están avaladas por una Sociedad De Garantía Recíproca con participación de la Junta de Andalucía entonces gozarán de una subvención adicional de hasta dos puntos en el tipo de interés. El coste final de la operación, una vez aplicada la subvención, no podrá hacer inferior al valor del índice de inflación previsto por el ministerio de economía y hacienda para el año en curso, salvo que estemos en el caso de La operaciones avaladas a las que hemos hecho mención anteriormente.

• **Línea de crédito del Instituto de Crédito Oficial (ICO)**

Se trata de una cantidad de dinero, variable de un año otro, destinada a financiar proyectos de inversión de las Pymes. Son ahora mismo los que mejores condiciones financieras podemos encontrar en el mercado, y a ellos pueden

acceder cualquier persona física o jurídica que éste dada de alta en el impuesto de actividades económicas y que cumpla los requisitos para ser Pyme.

Se financiarán inversiones nuevas en activos productivos con los siguientes límites:

- El 80% como máximo de la inversión a financiar puede ser en inmuebles
- El 20% como máximo de la inversión a financiar puede ser en activos materiales, como software, marcas registradas, etc.
- En ningún caso se financiarán reestructuraciones de pasivo o refinanciaciones ni circulante.

El tipo de interés podrá ser fijo o variable, a decidir por el empresario. En ambos casos serán el tipo de partida del ICO más 0.5%.

En el caso de Andalucía el empresario se beneficia de una subvención adicional de los fondos FEDER con lo que obtendrá una reducción adicional de 1,75 puntos. Además, el ICO a suscrito un convenio de colaboración con la Junta de Andalucía con la que se compatibiliza este crédito con el Convenio Pymes.

Existe la posibilidad de rembolsar los préstamos anticipadamente como aunque habrá que compensar a la entidad financiera y al ICO por los gastos y riesgos que ello supone. Esta compensación consiste en el 2,5% sobre la cantidad reembolsada por anticipado. Si el préstamo es variable entonces será del 1% y si la cancelación coincide con la fecha de revisión del tipo de interés, no lleva penalización.

En todo momento la empresa está obligada a justificar la inversión realizada, aportando facturas, cartas de pago, proyecto y cualquier otro tipo de documento que justifique La inversión que se ha realizado. En caso contrario podrá ser penalizada.

• **Programa Empresa Joven**

Consiste en un conjunto de ayudas para favorecer a los jóvenes que intentan acceder al mundo de la empresa. Además del apoyo económico aporta asesoramiento técnico a lo largo de todo el proceso de creación empresarial.

Los beneficiarios son menores de 35 años con una preparación académica adecuada para desarrollar su proyecto empresarial, y empresas en proceso de constitución o de nueva creación que no hayan empezado de forma efectiva el

desarrollo de su actividad, en las que el 75% del capital social pertenezca a socios menores de 35 años, y los gestores tengan la formación adecuada. Esta formación se entiende que es la necesaria y suficiente para garantizar la viabilidad de los proyectos empresariales y será la siguiente:

- Titulados universitarios en empresariales, ingeniería y arquitectura.
- Jóvenes con formación profesional o de escuela taller.

Así mismo, el domicilio social en la actividad empresarial deberán estar en Andalucía, y pertenecer a los sectores contemplados en el programa.

Las condiciones que deben de cumplir para acceder a estas ayudas son las siguientes:

- La inversión total no debe superar los 600.000€
- El proyecto debe ser viable técnica y económicamente
- Debe estar auto financiado en un 30%
- Las actividades desarrolladas deben pertenecer a uno de los siguientes sectores:
 - 1) Industrial (no agroalimentario)
 - 2) Distribución comercial
 - 3) Turismo alternativo
 - 4) Iniciativas de carácter innovador y nuevas tecnologías

Las características de la subvención son la siguientes:

- a) Gastos de constitución y primer establecimiento. Hasta el 50% de la inversión prevista con un máximo de 3.000€
- b) Inversión en activo fijo material. Hasta el 30% de inversión a realizar con un máximo de 30.000€. En La inversión supera los 150.000€ se podrá conceder un préstamo directo de hasta el 70% del importe.
- c) Necesidad de circulante. Hasta el 50% del activo circulante necesario con la máximo de 15.000€. Como condición el activo fijo o previsto no debe superar el 30% del activo total.
- d) Asesoramiento técnico. Hasta el 50% del coste de un asesoramiento técnico profesional, con un máximo de 12.000€. Pueden acogerse a esta medida empresas de menos de tres años de antigüedad.

- e) Tutorías de empresas. Se trata de un asesoramiento general a los nuevos empresarios, por parte de expertos, y buscan superar la falta de experiencia de aquellos. Tendrá un año de duración. Hasta el 50% y 6.000€.

Las empresas acogidas al Programa Joven tienen prioridad en el convenio Pymes para acceder a bonificaciones del tipo de interés. Además, tienen acceso a subvenciones reintegrables a la inversión, siempre que ésta supere los 90.000€. El periodo de amortización es de diez años y no tiene ningún tipo de interés.

4.2.4 PROGRAMAS DE FOMENTO DE LA CONTRATACIÓN

Las ayudas públicas a la creación de empleo estable para la inserción laboral de jóvenes y colectivos con especiales dificultades de acceso al mercado laboral y para la contratación mediante fórmulas de organización del tiempo de trabajo se encuentran recogidas dentro de los programas de fomento de empleo convocados por la Junta Andalucía, y sólo siguientes.

Incentivos a la contratación de jóvenes

A) incentivos al empleo estable de jóvenes

Se establece una subvención de 3.000€ para aquellas empresas ubicadas en Andalucía que contraten-jóvenes menores de treinta años a través de una contratación indefinida a tiempo completo. Esta ayuda podrá ascender a 3.600€ para contratos de nueva incorporación que se realicen, en los que se concurra alguna de las siguientes circunstancias:

1. cuando se trata de la primera contratación laboral realizada por la empresa
2. Cuando la empresa contrate jóvenes desempleados de muy larga duración, y que hayan permanecido más de dos años como demandante de empleo.
3. Cuando se trata de jóvenes desempleados que hayan realizado un curso de formación profesional ocupacional, en los tres años anteriores a la contratación, estrechamente relacionado con su puesto de trabajo.
4. Cuando se contrate a mujeres jóvenes desempleadas que han interrumpido durante dos años su actividad profesional, o se incorporen a puestos en los que estén subrepresentadas.

Así mismo, la cuantía de la ayudas podrá ascender si además se contrata a cinco o más trabajadores.

Los contratos indefinidos a tiempo parcial cuyas jornadas no resulten inferiores al 40% de la jornada completa pactada y regulada en el convenio colectivo se subvencionarán con las mismas ayudas establecidas en los apartados anteriores.

B) incentivos a la contratación con carácter formativo para los jóvenes.

Se incentivará en las contrataciones para la formación que se realicen con una duración mínima de un año y máxima de hasta tres para jóvenes de entre 16 y 21 años. La aportación económica variará y entre 500 y 800€.

En cuanto a las contrataciones en prácticas que se realicen con una duración mínima de 1 año y acepté jóvenes menores de treinta la aportación económica consistirá en una ayuda a tanto alzado por cada uno contrato realizado, de 600€ para el primer año y 700 para el segundo. Si el contrato tiene una duración de un año la ayuda será de 500€.

Incentivos a la creación de empleo estable en la mujer

Para el caso de mujeres mayores de treinta años, se incentivará la contratación indefinida por nueva incorporación o por transformación del contrato. La subvención será de 2.400€ por contrato realizado y podrá ascender a 3.000€ si además se da alguna de las siguientes circunstancias:

- Si se trata de la primera contratación laboral realizada por la empresa.
- Si la empresa contrata mujeres desempleadas que hayan hecho cursos de FPO, en los tres años anteriores y estrechamente relacionados con su puesto de trabajo.
- Si la empresa contrate a mujeres jóvenes que lleven desempleadas más de dos años.
- Si la empresa contrata mujeres desempleadas de la regulación, mayores de 40 años.

Medidas generales para incentivar la creación de empleo estable

Se incentivará la contratación indefinida a tiempo completo que suponga un incremento lento de la plantilla a fecha 20 de mayo de 2003, y la aportación

económica será a tanto alzado de 2.000€ por contrato indefinido realizado, pudiendo ascender a 3.000€ si se dan alguna de las siguientes circunstancias:

- Si es la primera contratación laboral realizada por la empresa.
- Si la empresa contrata a un joven desempleado de muy larga duración.
- Si la empresa contrata mujeres desempleadas que hayan hecho cursos de FPO, en los tres años anteriores y estrechamente relacionados con su puesto de trabajo.

Así mismo, la cuantía de la ayudas podrá ascender si además se contrata a cinco o más trabajadores. Los contratos indefinidos a tiempo parcial cuyas jornadas no resulten inferiores al 40% de la jornada completa pactada y regulada en el convenio colectivo se subvencionarán con las mismas ayudas establecidas en los apartados anteriores.

Programa de fomento de contratación mediante fórmulas de organización del tiempo

Este programa tiene por finalidad incrementar el número de personas contratadas por las empresas andaluzas que de forma voluntaria se acogen a este tipo de fórmula. Estas medidas se llevan a cabo en el ámbito de los negocios y tienen por finalidad entre otras cubrir puestos de trabajo vacantes en los supuestos legalmente previstos siguientes:

- Cobertura de vacantes generadas los supuestos de suspensión de contratos.
- Sustitución de periodos vacacionales.
- Sustituciones de ausencia generadas por motivos legalmente establecidos.
- Contrataciones que se lleven a cabo como consecuencia de los acuerdos alcanzados en la negociación colectiva, referidos a la duración de destrucción de la jornada.

Se incentiva la contratación que se realiza por periodos de menos de un año con un 40% de la cuota patronal, y si se realizan por más de un año será del 50%. podrá llegarse al 100% si la sustitución es por maternidad, si es realizada por una mujer. En los demás casos si la sustitución se realiza por un joven menor de treinta años se le añadirán un 10%.

Normas generales del procedimiento

Estas ayudas serán compatibles con cualquier otra ayuda, dentro de los límites establecidos y Las solicitudes deberán dirigirse a las delegaciones provinciales de la Consejería De Industria Y Desarrollo Tecnológico.

El periodo mínimo de contrato serán cuatro años. En el caso de que la persona contratada causara baja deberá realizarse la sustitución por otra contratación de carácter indefinido que no tendrá derecho a subvención.

Estas ayudas no son aplicables en los siguientes casos:

Relaciones laborales de carácter especial.

- Contrataciones que afecten a familiares por afinidad o consanguinidad de, hasta el segundo grado inclusive, del empresario o miembro de la Junta directiva.
- Contrataciones a trabajadores de la empresa en que en los últimos dos años hubiesen prestado servicios en ellas con un contrato indefinido.
- Trabajadores que hayan finalizado contrato indefinido en los tres meses anteriores a la formalización del contrato.

En la fecha de redacción del presente proyecto se están debatiendo los presupuestos generales de la comunidad autónoma andaluza en el parlamento andaluz. En ellos se establecerán Los nuevos requisitos y características de las ayudas que la Junta de Andalucía presupuesta para el año 2004.

4.2.5 BENEFICIOS FISCALES

Con carácter general el impuesto sobre sociedades en un gravamen lineal del 35% sobre los beneficios obtenidos en las actividades económicas empresariales o profesionales de sociedades y entidades jurídicas.

Las pequeñas empresas pueden acogerse al régimen de empresa de reducida dimensión que tiene ventajas fiscales muy interesantes. Se entiende por empresa de reducida dimensión a las Pymes. dichas ventajas viene enumeradas en el la siguiente lista:

Los primeros 90.000€ tributar al 30%.

Los activos de inmovilizado material nuevos que adquiere la empresa pueden ser amortizados libremente siempre que en los veinticuatro meses posteriores a su instalación la plantilla media se incrementa respecto a la media de los doce anteriores, manteniéndose durante un periodo adicional de otros 24 meses. Por cada empleado nuevo se pueden amortizar libremente 90.000€ de inmovilizado.

Si la inversión no supera individualmente los 600€ se podrá amortizar libremente en hasta 20.000€.

Existe un factor de corrección de 1,5 para los coeficientes máximos de las tablas de amortización.

Si la plusvalía obtenida por enajenación de activos una vez reducidas por depreciación se invierte, entonces quedan exentos hasta 300.000€.

4.2.6. LA LEY DEL TURISMO

4.2.6.1 Ley 12/1999 de 15 de Diciembre, del turismo

La nueva ley del turismo de la Junta de Andalucía data de 1999 y busca legislar un sector que se ha caracterizado en los últimas décadas por una falta de normativa específica que ha provocado un gran desorden.

Tiene su habitación en el artículo 13,17 del estatuto de autonomía para Andalucía, que atribuye a la comunidad autónoma competencia exclusiva en materia de promoción y ordenación del turismo; además, el artículo 12,3.3 del texto estatuario configura al turismo como un objetivo institucional de nuestra Comunidad Autónoma.

La ley pone fin a la acusada y casi tradicional dispersión normativa en materia turística, en la que coexisten normas estatales anteriores y posteriores a la Constitución y normas autonómicas aprobadas en ejercicio de la competencia exclusiva de la Comunidad Autónoma.

Dada la amplitud del campo material de la actividad turística, se hace preciso una previa delimitación que concrete qué aspectos de la realidad de nuestro entorno deben ser objeto de consideración desde esta norma. Se impone distinguir la actividad turística de las generales actividades lúdicas y de ocio. Es cierto que cualquier actividad puede ser objeto de atención desde el punto de vista turístico siempre que se le pueda atribuir la cualidad de provocar desplazamientos para el descanso y el esparcimiento,

pero las actividades lúdicas y de ocio pueden cumplir su papel como tales sin hallarse vinculadas necesariamente al fenómeno turístico.

Estas precisiones aconsejan dejar fuera del ámbito de aplicación de esta ley todo lo relativo al régimen de los espectáculos y juegos. Al mismo tiempo, hay que considerar que el turismo es un bien que debe ser tenido en cuenta por sectores normativos diferentes, como la ambiental y espacios naturales, costas, transportes o el relativo al patrimonio histórico.

De todo ello se concluye que la tarea del legislador no debe ser la de ofrecer un tratamiento vertical de la materia, esto es, una regulación de los diversos aspectos de los diferentes sectores turísticos, sino que debe limitarse a una regulación horizontal, en el sentido de centrar su atención en aquellas actividades, de carácter económico en su mayoría, que tengan incidencia sobre el turismo como actividad de desplazamiento para gozar de los atractivos de nuestra tierra.

En la actualidad se ha convertido en un fenómeno de masas que provoca importantes flujos económicos y, por tanto, se constituye en un recurso económico de primer orden especialmente en Andalucía. Por lo tanto, el turismo es un sector estratégico capaz de contribuir de manera decisiva a la consecución de los objetivos de política social y económica trazados por el Gobierno andaluz; como tal, debe ser objeto de atención por el legislador, sin perjuicio de que pueda serlo también desde perspectivas diferentes de la estrictamente jurídica-económica. Es así un factor de universalización de culturas, conocimiento y comprensión de los diversos pueblos, instrumento de desarrollo y enriquecimiento de la personalidad.

El turismo aparece como el punto de referencia de una actividad económica profundamente diversificada y compleja. En cuanto actividad económica, está encaminada, en primer lugar, a proporcionar la debida atención a las personas que se desplazan de sus domicilios atraídas por el deseo de conocer y disfrutar de determinados aspectos de la realidad de un país, aspectos que se erigen de ésta forma en recursos turísticos. La actividad turística se orienta, pues, al cuidado, promoción y explotación de aquellos objetos y actividades que se consideran adecuadas para producir un incremento de flujos de este tipo y, en consecuencia, para aumentar la incidencia del turismo como recurso económico.

De esta manera, si desde una perspectiva cualitativa el turismo de Andalucía ofrece la característica de la diversidad, desde una perspectiva cuantitativa el turismo se presenta como la primera industria de nuestra economía en un proceso de pujanza y dinamismo, según revelan los indicadores económicos de los últimos años.

A estos objetivos tiende esta ley, todo ello con la finalidad de obtener el mayor provecho de los recursos turísticos, dentro del máximo respeto y cuidado de la cultura

y tradiciones andaluzas y según las pautas del principio de sostenibilidad. En este contexto Andalucía se presenta de cara a su promoción exterior como destino turístico integral, que conserva sin embargo sus múltiples facetas y personalidades, aglutinadas sólo de manera simbólica bajo esta marca de destino integral a efectos de crear un mayor impacto promocional en aquellas campañas realizadas más allá de nuestras fronteras.

Aunque tradicionalmente se ha dicho que no es misión del legislador formular definiciones, es, sin embargo, una práctica muy arraigada en los últimos tiempos ofrecer en el frontal mismo de las leyes los conceptos básicos de la materia que constituye su objeto de regulación. Se pretende plantear unos puntos de referencia claros acerca de una realidad compleja, a los solos efectos de la ordenación que se establece. La Ley define entre otros los conceptos de recursos turísticos, actividad turística y usuarios turísticos con objeto de acotar de forma precisa el contenido de la regulación.

También establece los ámbitos competenciales de las distintas Administraciones Públicas en materia turística. Se configura la Administración turística como el conjunto de órganos y entidades de naturaleza pública con competencias específicas sobre la actividad turística; en ella confluyen la Administración autonómica y las Entidades Locales con unas competencias turísticas que traducen su papel institucional y que, sobre todo en el caso de los municipios, van a desempeñar unas funciones clave en la ordenación de importantes aspectos de la actividad turística a través del ejercicio de sus propias competencias.

La Ley diseña un sistema de la distribución competencial que parte de la idea de una cooperación integrada en el marco de la normativa sobre régimen local, primando en todo caso esta cooperación sobre las competencias de coordinación que el ordenamiento vigente atribuye a las Comunidades Autónomas en relación con los entes locales

En su capítulo II se aborda el tratamiento del Municipio Turístico. Por ello, la declaración de Municipio Turístico implica la puesta en marcha de una acción de fomento por parte de la junta de Andalucía de la que habrán de beneficiarse éstos, en el marco de una acción concertada de recíproco apoyo y compromiso.

En este punto, la Ley define, lo que constituye una novedad con respecto a las leyes autonómicas que hasta ahora se han ocupado del tema, el propio concepto de población turística asistida entendida como la constituida por quienes no ostenten la condición de vecinos del municipio pero tengan estancia temporal en el mismo por razones de visita turística, segunda residencia o alojamiento turístico, admitiendo en su determinación diversos medios de prueba que serán objeto de tratamiento reglamentario.

4.2.6.2. Decreto 20/2002, de 29 de enero, de turismo en el medio rural y turismo activo

En la Ley se incluyen diversas referencias al turismo en el medio rural, siendo la principal la contenida en su Título V al distinguir las casas rurales y las viviendas turísticas de alojamiento rural. Mientras que aquéllas son las edificaciones situadas en el medio rural que, por sus especiales características de construcción, ubicación y tipicidad, prestan el servicio de alojamiento con otros servicios complementarios, las segundas, cumpliendo tales características, no prestan más servicio que el de alojamiento. En consecuencia, las personas titulares de las viviendas turísticas de alojamiento rural están exoneradas de la obligación de inscripción en el Registro de Turismo de Andalucía, sin perjuicio del deber de comunicación a que se refiere el artículo 34.2 de la Ley del Turismo.

El Decreto 94/1995, de 4 de abril, sobre ordenación de los alojamientos en casas rurales andaluzas, reguló de manera parcial esta materia al limitarse a determinar las condiciones en que se podía prestar el servicio de alojamiento turístico en el medio rural. Se hace preciso, por tanto, regular ambos tipos de alojamiento y establecer un nuevo régimen jurídico, tanto del concepto de turismo en el medio rural, como de los requisitos exigidos para cada categoría.

El turismo en el medio rural es considerado como una actividad relevante debido a su triple función de generador de ingresos, de promotor de infraestructuras y de intercambios y sinergias entre el medio rural y el urbano, siendo un factor determinante para el desarrollo de las zonas más desfavorecidas.

El Decreto se propone como objetivo la revitalización del medio rural potenciando actividades que puedan suponer para la población estable del referido medio una fuente de ingresos complementarios a los del sector primario, generando efectos de arrastre en la comunidad local, en especial en lo relativo a la creación de empleo, a la promoción de una oferta específica diversificada y de calidad y adaptándolo a las orientaciones de la demanda y a la incorporación de las innovaciones tecnológicas y organizativas.

Del mismo modo, el Decreto persigue colaborar en la promoción de la oferta turística de las zonas más necesitadas; fortalecer cauces de colaboración en lo relativo a la comercialización de la oferta turística y mantener una concertación y diálogo permanentes con agentes de desarrollo local, como mejores difusores en sus respectivas áreas del modelo turístico planteado desde la Consejería de Turismo y Deporte, dando preferencia a las iniciativas de carácter autóctono. Para alcanzar algunos de estos objetivos será necesario establecer mecanismos de coordinación entre los distintos departamentos de la Administración de la junta de Andalucía y entre ésta y las restantes Administraciones públicas con competencia en la materia.

En base a ello, dicho Decreto reconoce como servicio turístico al conjunto de actividades que integran el turismo activo que, caracterizadas por su relación con el deporte, se practican sirviéndose básicamente de los recursos que ofrece la naturaleza en el medio en el que se desarrollen, a las cuales les es inherente el factor riesgo o cierto grado de esfuerzo físico o destreza.

El motivo de tal reconocimiento se debe al hecho indiscutible de que su disfrute como recurso turístico ya es una característica en las sociedades industriales de nuestro entorno cultural. La práctica de nuevos, y no tan nuevos, deportes que se caracterizan por la utilización de los recursos que ofrece la naturaleza por parte del público en general y, en particular, por el o la turista, para ocupar el tiempo libre, incitados por las ofertas de empresas dedicadas a organizar dichas actividades, hace preciso que la Administración de la Junta de Andalucía establezca los mecanismos legales que permitan proteger bienes jurídicos tan relevantes como la seguridad de turistas, terceros que practican las actividades en el marco de las empresas de turismo activo, y el respeto y conservación del medio natural, los hábitats y ecosistemas, favoreciendo el desarrollo sostenible.

5. ANÁLISIS INTERNO

Abordamos el análisis y diagnóstico de nuestras capacidades y habilidades, es decir, trataremos de conocer cuáles son las restricciones de orden interno con las que nos encontramos para desarrollar la actividad empresarial elegida. El análisis debe ser sincero objetivo y crítico. Como consecuencia de ellos se obtienen las debilidades y fortalezas de este negocio.

Este análisis es fundamental ya que supone estudiar cuáles van a ser nuestras ventajas competitivas, entendiendo por tales todo aquello que seamos capaces de hacer mejor que nuestros competidores, bien porque seamos los únicos que lo hacemos, porque la seamos más baratos, o porque lo hagamos con más cariño. Esto nos permitirá alcanzar unas cotas de rentabilidad mayores que ellos.

5.1. CAPACIDADES DE LOS EMPRENDEDORES

En el caso que estamos considerando de una empresa de nueva creación o el análisis interno se centra en examinar las características de los promotores del negocio desde distintos puntos de vista. Así pues se analizarán las capacidades de los promotores utilizando cuatro ejes básicos:

- Capacidades personales.
- Capacidades técnicas.
- Capacidades de gestión.
- Capacidades financieras.

Para cada uno de estos apartados se han planteado una serie de cuestiones específicas sobre las que basar el análisis de modo que faciliten la tarea de reflexión y examen crítico que siguen a continuación. Se busca siempre la mayor objetividad.

Factores personales

- Perseverancia: ¿Persevera en todo lo que emprende?
- Energías: ¿qué grado de energía tiene?
- Entusiasmo: ¿Tiene el entusiasmo necesario?
- Dotes de mando: ¿Tiene las requeridas?
- Carácter: ¿tiene carácter firme?
- Entereza: ¿tiene la necesaria?
- Inteligencia: ¿tiene la necesaria para el éxito de la empresa?

Factores técnicos.

- Venta ¿habilidad para vender?
- Materiales ¿conoce los materiales empleados en esta empresa?
- Técnicas: ¿maneja las técnicas necesarias en esta empresa?

Factores de gestión

- Dirección: ¿dotes de dirección?
- Criterio: ¿buen criterio empresarial?
- Formación: ¿adecuada?
- Conocimientos: ¿conoce los problemas que habrá que sortear?

Factores financieros.

- Fondos propios: ¿disponer de los suficientes para comenzar?
- Nivel de crédito: ¿tiene un buen nivel de crédito comercial?
- Reputación: ¿tiene una reputación negativa?
- Vinculaciones: ¿tiene padrinos esta empresa?

Como resultado del examen interno al que sometemos a los promotores se tienen dos listas, una de fortalezas y otra de debilidades. Esta lista de las ventajas e inconvenientes con las que nos podemos encontrar formará parte de la matriz DAFO del apartado 6.5.

6. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Pasamos ahora a hacer una evaluación de la situación actual de la empresa y el entorno en el que nos encontramos. Se trata de organizar los datos recogidos en los análisis anteriores. Con ellos construiremos la matriz D.A.F.O. que es la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Por debilidades se entienden todas aquellas características propias de la empresa que constituyen un obstáculo interno al logro de los objetivos, considerándose como fortalezas aquellas que favorecen el logro de dichos objetivos.

Las amenazas son todas aquellas circunstancias externas que afectan negativamente a la empresa, siendo una oportunidad las circunstancias externas que la favorece.

Al final de este estudio se deberá realizar una profunda reflexión en la que pasaremos a determinar que oportunidades se deben explotar aprovechando los puntos fuertes y paliando los débiles; cuáles son los factores de éxito en el sector elegido que permite la supervivencia de la empresa en el mercado y que amenazas se ciernen sobre la empresa.

6.1. OPORTUNIDADES

Zona con una baja oferta de alojamiento turístico.

El emplazamiento del albergue es una zona de incalculable valor turístico y, sin embargo, no dispone de una oferta de alojamiento acorde con su importancia. Vamos a ser los pioneros en la explotación turística de este paraje inigualable. Es cuestión de tiempo que la zona se llene de un turismo ecológico que busque en nuestro negocio tanto descanso como actividad.

Tendencia creciente del mercado.

El turismo supone un sector estratégico dentro de la economía andaluza y se están alcanzando cifras récord en los últimos años. Según previsiones de la Junta de Andalucía el crecimiento previsto para el año 2003 es del 12,7% y sigue en aumento.

Inversiones y ayudas para el empleo y las empresas .

Dado el actual marco de ayudas para el empleo y a empresas jóvenes e innovadoras, que se traduce en una mejora de la financiación para superar los primeros años de actividad, es una oportunidad inmejorable para poner en marcha este negocio.

Bajos tipos de interes.

La economía actual ofrece unos tipos de interese que han bajado extraordinariamente respecto a los existentes hace varios años. Esto se traduce en una oportunidad para el mundo empresarial al disminuir considerablemente los costes de la financiación con capital ajeno haciendo viable desde el punto de vista financiero muchos proyectos que hace unos años eran impensables.

Ventajas fiscales para la pequeña y mediana empresa

Ya explicado en apartados anteriores suponen un gran alivio esta reducción de la carga fiscal para una empresa como la nuestra.

6.2. AMENAZAS

Coste económico de mantenimiento del albergue

El mantenimiento del albergue no es barato y es algo a tener en cuenta en la temporada baja cuando nuestros ingresos pueden ser inferiores a los deseados.

Poder negociador de los clientes

Si las actividades y alojamientos se organiza para grupos numerosos de clientes, puede darse el caso de que intenten renegociar los precios de los servicios y exigir algún tipo de descuento que no estuviese previsto.

Riesgo de entrada de posibles competidores

Siempre hay que contar con esta amenaza aunque en nuestro caso los competidores no estarían en la zona. De todas formas hay que estar alerta.

Grandes necesidades de personal cualificado con carácter temporal

Dado el carácter estacional de la demanda de estos servicios la empresa no podrá mantener una plantilla fija de trabajadores sino que tendrá que recurrir a

contratar personal a tiempo parcial para cubrir estos picos de demanda. Es un punto delicado y ya que tanto la calidad del servicio como la imagen de la empresa y depende muy estrechamente del personal con que se cuenta. La amenaza consiste en no poder encontrar una cantidad suficiente de personal en el momento necesario ni con las características requeridas.

6.3. FORTALEZAS

Perseverancia.

Grupo compacto en el que se dan las combinaciones adecuadas de caracteres para sacar adelante los proyectos que se proponen. Ya está demostrado en proyectos anteriores.

Grandes dosis de energía y dinamismo.

Mucho entusiasmo por desarrollar este proyecto empresarial.

Carácter jovial, dinámico y agradable.

Es algo muy importante ya que la certificación del cliente depende en gran medida del comportamiento de los empleados.

Dotes de mando.

Los necesarios y suficientes para trabajar con grupos de personas, además de para dirigir el equipo humano del albergue.

Conocimientos necesarios.

Conocimientos técnicos específicos en la gestión del albergue así como de los equipos necesarios para su buen uso y mantenimiento. Profundo conocimiento de la zona en la que se van a desarrollar las principales actividades, así como de gestión de alojamientos turísticos.

Sólida relación entre los componentes del grupo.

Buena coordinación y experiencia para trabajar en equipo.

Habilidad comercial.

Alta experiencia y formación en ese aspecto.

6.4. DEBILIDADES

Escasos fondos propios.

Menos del 50% de la inversión requerida.

Promoción de la zona

La zona de los pueblos blancos de Cádiz, y en concreto Benalup, está siendo promocionada pero aún no es un destino estrella dentro del turismo rural.

Proximidad de la costa

La alta oferta turística de la costa de Cádiz atrae más al turista de lo que conseguimos nosotros.

6.5. MATRIZ D.A.F.O.

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Baja oferta turística ➤ Tendencia creciente del mercado ➤ Inversiones y ayudas para el empleo y las empresas . ➤ Tipos de interés bajos ➤ Ventajas fiscales para las Pymes 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coste de mantenimiento ➤ Poder negociador de los clientes ➤ Necesidad de personal cualificado en momentos estratégicos ➤ Riesgo de entrada de dos competidores
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Características personales adecuadas al proyecto, como son perseverancia, grandes dosis de energía y entusiasmo ➤ Caracteres dinámicos y de agradable trato ➤ Buenos conocimientos técnicos y empresariales ➤ Sólida relación entre los promotores ➤ Habilidad comercial 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Escasos fondos propios. ➤ Promoción de la zona ➤ Proximidad de la costa

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Las etapas de análisis y evaluación nos permiten realizar el planteamiento de los objetivos. Para alcanzar tales objetivos debemos determinar las estrategias a seguir. El objetivo principal de toda empresa es ganar dinero. Los objetivos secundarios pueden ser muy variados pero siempre encaminados a alcanzar el principal. Estos objetivos secundarios pueden ser definidos en concepto de posicionamiento, crecimiento y rentabilidad. De esta forma podremos hacer un seguimiento más exhaustivo de funcionamiento de la empresa.

Las preguntas que debemos plantearnos son: ¿Dónde queremos estar los próximos años? ¿A dónde queremos llegar? Por lo tanto, puede decirse que los objetivos de una empresa debe ser una declaración expresa, formal y realista de lo que El empresario desea lograr tras el análisis de la situación actual tanto de la empresa como del mercado.

7.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos no deben ser mera utopía. Deben ser congruentes y realistas. Tienen que estar expresados con total y absoluta claridad, por lo que deben reunir las siguientes características:

Cuantificables. Se debe de poder establecer un sistema de medidas para saber si efectivamente se han alcanzado. Por tanto, se debe establecer la cantidad, la calidad, el tiempo, coste, etc..

Tangibles. No basta con describir un mero propósito como el de mejorar la rentabilidad o vender más.

Deben ser redactados de forma breve, clara y concisa como especialmente para que aquellos responsables de las tareas lo puedan asumir fácilmente.

Ser alcanzables. Es decir, estar seguros de que con un esfuerzo por parte de la presa no implicado se puede llegar al fin, y no convertirse en una utopía.

Ser controlables de forma periódica y a través de unas medidas detalladas.

Además de ser claros, concretos y huir de vaguedades, tienen que ser desafiantes y ambiciosos ya que de otro modo no se progresa día y se correría el riesgo de instalarse en la comodidad.

7.2. TIPOS DE OBJETIVOS

Los objetivos se pueden clasificar de muy diferentes maneras: por el tiempo, por el nivel de empresa involucrado, etc.

En función del tiempo, los objetivos pueden ser a corto plazo (un año), medio plazo (tres años) y a largo plazo (cinco años) y.

Si además del horizonte temporal se consideran los niveles de empresa involucrados, el proceso de establecer objetivos se realizará desde los generales hasta los particulares.

Así, los objetivos generales de la empresa, que son responsabilidad de la alta dirección, se establecerán en términos de rentabilidades financieras o económicas (organizaciones con ánimo de lucro), de rentabilidades sociales (instituciones sin ánimo de lucro).

Una vez establecidos estos objetivos generales se deben trasladar a las diferentes áreas de la organización. En el área de marketing y el objetivo pudiera ser conseguir un determinado volumen de ventas en cada línea de productos con un determinado margen de rentabilidad. Para el área de producción sería conseguir que los costes directos unitarios de los servicios ofertados no superen ciertos límites pronto en el área financiera que los gastos financieros no superen un tanto por ciento de los ingresos, etc.

La compañía alcanzará el objetivo corporativo de rentabilidad en el caso de que todas las áreas alcanzaran sus objetivos particulares.

7.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Independientemente de que establezcamos objetivos externos o internos a la organización, hay tres áreas que son que son claves y determinantes para la empresa. En este caso, esta serán para las que se van a establecer unos objetivos:

- Objetivo de posicionamiento.
- Objetivo de ventas.
- objetivo de rentabilidad.

7.3.1. OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO

Representa la forma con que los clientes actuales y potenciales perciben y recuerdan a la empresa, y de aquí deriva su imagen. Depende de la recepción que tenga el público de la empresa y no de como está cree que es. Para conseguir un cierto posicionamiento toda la organización y las políticas empresariales deberán encaminarse a difundirlo y demostrarlo.

El posicionamiento es lo que permite a una empresa o un servicio diferenciarse de sus competidores en la mente del público objetivo, y darles así una razón para que prefiera a esta empresa en lugar de cualquier otro competidor.

Para la empresa del turismo rural se fijará como objetivo de posicionamiento ser apreciada por el cliente de forma positiva como una empresa joven con la que se tiene garantizada la diversión, pero al mismo tiempo seria y cumplidora con los compromisos adquiridos.

Así pues se intentará que la imagen de la empresa en la mente de sus clientes conste de los siguientes atributos:

- Perfecta organización de todos los detalles referentes al alojamiento y estancia en el albergue.
- Equipo altamente cualificado para desempeñar todas las actividades y tareas tanto fuera como dentro del albergue.
- Exacta correspondencia entre los servicios ofertados y los realmente recibidos.
- Mantenimiento del albergue en óptimas condiciones.

7.3.2. OBJETIVO DE VENTAS

Representa el volumen de ventas esperado por la empresa. Para fijar este objetivo hay que analizar el potencial de ventas, es decir el volumen posible de ventas que se puede alcanzar establecido en función del mercado al que se quiere servir y no en función de deseos o intuiciones.

Las previsiones deben estar basadas en:

- Datos históricos de empresas ya constituidas
- Acciones comerciales genéricas previstas
- Previsión de crecimiento del mercado al que se sirve
- Análisis D.A.F.O. del mercado

Este objetivo de ventas debe cuantificarse en lo más posible y además estimarse evolución en el tiempo, cada tres o cuatro años.

El objetivo de ventas de ser realista al mismo tiempo que ambiciosos de forma que motive a cada uno de Los departamentos involucrados en sus consecución. Como mínimo las ventas deberán estar por encima del punto muerto para poder cubrir los costes fijos. Antes de establecer cuáles van a ser las cifras de ventas objetivo para un cierto horizonte temporal habrá que hacer un análisis de costes de nuestras actividades.

7.3.2.1. Análisis de costes

Se define punto de equilibrio o punto muerto como aquél volumen de actividad al que la empresa simplemente cubre gastos, sin obtener beneficios ni pérdidas. será de gran importancia su determinación, de cara a conocer a partir de que cifra de ventas se van a obtener beneficios. Además, permitirá la realización de previsiones acerca del capital necesario para la puesta en marcha de la empresa, los créditos requeridos para alcanzar unos determinados resultados y el personal necesario, entre otros.

El cálculo del punto de equilibrio exige disponer de una serie de datos o estimaciones:

- Importe estimado de las ventas.
- Importe de los costes fijos: aquellos que tienen la empresa con independencia de la marcha del negocio, y que permanece en constantes para cualquier volumen de ventas.

- Importe de los costes variables: aquellos que están en función del nivel de actividad: mano de obra directa, mercancías, suministros, etc.

La distinción entre costes fijos y costes variables no es fácil de hacer, ya que los variables no siempre son proporcionales a la actividad, sino que tienen un cierto componente fijo. Además, los establecimientos de alojamiento normalmente no pueden adaptar sus costes a las variaciones de la demanda, ya que en la mayor parte de los costes son fijos, lo que conlleva a que el coste de una habitación vacía no difiera mucho de el de otra ocupada.

7.3.2.2. Nuestro objetivo de ventas

Una vez que ya tenemos los cálculos precisos podemos fijar los objetivos de ventas para los tres primeros años de funcionamiento.

Estas cifras deben responder a dos criterios. Deben ser realistas, de nada vale fijarse unos resultados utópicos, que insisten a abandonar la lucha incluso antes de haber empezado. Por otro lado, y deben ser algo ambiciosos de forma que para alcanzarlo tengamos que realizar un esfuerzo y una dedicación por parte de todos.

Fijaremos los objetivos de ventas para los tres primeros años. Para el primer año los fijaremos por meses, siendo por años para los dos siguientes. Para estos, la cifra de ventas objetivo se hará tomando un incremento del 15% cada año, considerando constantes las proporciones de los distintos gastos.

Año 1:	109.218 €
Año 2:	128.113 €
Año 3:	150.276 €

7.3.3. OBJETIVO DE RENTABILIDAD

Representa a los beneficios que esperamos obtener como resultado de las actividades y servicios realizados en el albergue. Estos pueden ser expresados de tres formas diferentes. Rentabilidad absoluta, es decir, según el beneficio neto obtenido. Otra forma es el porcentaje sobre las ventas y la tercera será el porcentaje sobre el capital invertido, que se calcula dividiendo el beneficio neto del negocio entre los fondos propios.

7.3.3.1. El umbral de rentabilidad

Por otra parte, el umbral de rentabilidad proporciona información del nivel de riesgo que se asume, dado que su comparación con las previsiones de ventas permite observar el margen de error de que se dispone.

Así pues, si se considera el umbral de rentabilidad aquel nivel de actividad en el que el margen bruto cubre los costes fijos, es decir, cuando el resultado es cero, el valor de el punto de equilibrio se puede determinar con la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Coste variable unitario}}$$

Donde:

$$\text{Precio de venta} - \text{Coste variable unitario} = \text{Márgen de Contribución (MC)}$$

El umbral de rentabilidad de una empresa se puede disminuir aumentando el precio de venta de los productos vendidos, ya que de esta forma el volumen de ventas necesario para igualar los costes disminuye o bien se pueden reducir los costes tanto fijos como variables, siempre que las posibilidades del sector empresarial en el que esté operando la empresa lo permitan.

El coste variable unitario se refiere al coste variable por unidad de venta, que en el caso de nuestro alojamiento turístico rural se asimila a las pernoctaciones realizadas.

El cálculo de costes se hará teniendo en cuenta las tres líneas de productos que ofertamos. Por esta razón, el cálculo del punto de equilibrio no resulta tan trivial. La mayor dificultad se encuentra en determinar cuál es el volumen de actividad, para lo que es necesario hacer algunas suposiciones.

Lo normal es tomar como punto de partida una cierta "composición de las ventas", o proporción en que se va a producir y vender cada producto respecto de los demás. De esta forma se puede definir un "producto promedio" imaginario que se tomará como medida del volumen de actividad.

7.3.3.2. Nuestro objetivo de rentabilidad

Para poder fijar el objetivo de rentabilidad debe hacerse una estimación general de los costes tales como la mano de obra, inversiones, subcontrataciones, etc. Con los datos obtenidos anteriormente podemos calcular cada uno de esos partidos.

Primer año

Ventas	109.218 €
CV	20.535 €
CF	74.303 €
BAI	14.418 €

Descontamos el 30% de impuestos

El beneficio neto objetivo será entonces de:

$$BN = 109.218 \times 0.7 = 10.742 \text{ €}$$

Para los dos años posteriores:

Año 2	BN = 27.807 €
Año 3	BN = 48.174 €

Rentabilidad sobre ventas

$$BN / Ventas = 9.80\%$$

Rentabilidad sobre fondos propios, exigiendo una rentabilidad entre 15% y el 20%

El cálculo de estos ratios y algunos otros que permitan analizar la rentabilidad del proyecto se realizará posteriormente tras haber realizado el plan de financiación. Será entonces cuando tengamos datos suficientes para ello, aunque algunos puedan ser estimaciones.

8. PLAN DE MARKETING

La fase inicial de una empresa se caracteriza por la dificultad de conseguir los primeros clientes y afianzarse en el mercado. Gracias a la segmentación del mercado es posible decidir cuáles y a cuantos elementos dirigirse estableciendo así las estrategias de marketing a adoptar. Por tanto necesitamos definir la posición más ventajosa para la empresa de forma que podamos conocer y determinar el comportamiento a seguir en relación con dicho mercado.

La empresa deberá valorar el atractivo de cada uno de los segmentos definidos, y una vez concluido dicho análisis se tomara la decisión de dirigirse a uno o varios segmentos que se convertirá en el mercado objetivo. Esta elección recibe el nombre de estrategia de posicionamiento.

El plan de marketing persiguiendo subjetivos diferentes, uno interno y otro externo. El interno estudiar las acciones necesarias para ayudar a la empresa ha conseguido determinadas rentabilidades económica. El externo busca conseguir La satisfacción del cliente, es decir, que los beneficios superen sus expectativas. Debe recibir más de lo que espera, no sólo tangibles sino de las intangibles que fomenten su fidelidad hacia la empresa.

El posicionamiento estratégico permite individualizar los mercados objetivos y definir para cada uno de ellos el "marketing mix" más apropiado. El marketing mi es la combinación de acciones de marketing a seguir con cada elemento por separado para permitirle crear o desarrollar la demanda de sus productos.

Las cuatro acciones que componen el marketing mix son conocidas como "as 4 P": Product, Price, Place y Promotion.

8.1. EL PRODUCTO

Se define como el conjunto de elementos materiales e inmateriales a que responden a las funciones de uso y estima que el consumidor desea por los servicios que rinden y su capacidad para satisfacer sus necesidades. para ello hacemos una distinción entre la parte material y los atributos del producto.

La parte material es el producto propiamente dicho junto con el servicio postventa, la garantía, la información, etc. Es la parte física del producto.

Los atributos del producto son aquellas características subjetivas que están en la mente de los clientes y sin embargo son medibles. Son las necesidades que el producto satisface. es aquí donde se puede obtener una ventaja frente a los competidores. Se busca sobre todo la diferenciación en precio o en servicio.

Estas propiedades exclusivas del producto son los valores únicos y proporciona la ventaja competitiva a la empresa en su mercado. Encontrarlos no es fácil y se corre el riesgo de que la competencia nos lo copie.

8.2. POLÍTICA DE PRODUCTOS

La política de productos va encaminada a definir la estrategia a seguir a la hora de ofertar servicios y productos. Esto servicios se dividen en dos categorías diferenciadas y a su vez complementarias:

- Alojamiento
- Actividades

Pasamos pues a describir en detalle cada una de estas líneas de producto.

8.2.1. LÍNEAS DE PRODUCTOS

8.2.1.1. Línea 1: Alojamiento

Es el alojamiento la principal línea de producto de esta empresa, puesto que esta es la función principal de un albergue. Todas las demás líneas de productos son complementarias a esta, siendo poco probable la utilización de las instalaciones del albergue con un fin distinto al del alojamiento.

En este sentido se ofertan plazas de forma individual o colectiva, dependiendo de si el cliente tiene por su cuenta o en grupos. En este último caso se utilizarían las habitaciones de mayor capacidad.

Existen una serie de servicios complementarios al alojamiento y que normalmente no van incluidos en el precio base. Estos servicios son el desayuno, teléfono, actividades lúdico recreativas, etc. estos servicios complementarios enriquecen la oferta básica a la vez que posibilita la obtención de ingresos suplementarios. Las actividades recreativas constituyen una línea diferente.

8.2.1.2. Línea 2: Actividades

Los productos que forman parte de esta línea se caracterizan por ofrecer la posibilidad de practicar deportes que están estrechamente relacionados con el medioambiente, a la vez que actividades propias de los albergues como son los talleres de manualidades, artesanía, etc.

Además de este aspecto común es necesario disponer del material específico para su correcto desarrollo y la colaboración de una persona especializada que asesore al cliente para la práctica adecuada de la actividad sin riesgos de accidentes o lesiones.

El material requerido estará preparado y deberá ser siempre de excelente calidad de forma que el cliente pueda acceder a la mejor tecnología disponible en el mercado para la práctica de dicha actividad o deporte. Esto implica revisiones periódicas para garantizar el perfecto estado de todo el material.

Con estos productos se ofrece al consumidor la posibilidad de disfrutar de la naturaleza a la mesa que se practican deportes con grandes dosis de aventura. De esta forma el cliente podrá desconectar totalmente de su rutina diaria.

Las distintas actividades se dividirán en dos grupos: deportes y talleres

➤ Deportes:

- senderismo
- cross de orientación
- escalada
- rappel

Estas actividades son la base de toda una gama que se irá desarrollando posteriormente. Esto dependerá en gran medida del éxito obtenido durante el primer año del negocio.

Además de estos deportes, existen otros que están en funcionamiento actualmente, por empresas y particulares de la zona. Van a constituir un complemento perfecto a nuestras actividades. Son las siguientes:

- Paseos a caballo
- Alquiler de bicicletas de montaña
- Alquiler de cañas de pescar
- Alquiler de piraguas

➤ **Talleres**

- Taller de ecología
- Taller de botánica
- Taller de alfarería
- Taller de manualidades

Estos talleres van enfocados principalmente a al público infantil y juvenil, ofreciéndoles un entretenimiento y diversión a la vez que aprenden, y permitiendo a sus padres poder disfrutar de la práctica de las otras actividades de deportes que también se ofrecen.

8.2.3. DIFERENCIACIÓN

Los productos que ofrece esta nueva empresa se deben poseer alguna característica que los diferencien de los que ofrecen sus competidores. Es la mejor forma de atraer clientes, que en caso contrario no tendrían ninguna razón para comprarnos a nosotros y no a la competencia. Debemos pues dotar a nuestros productos de valores únicos.

Flexibilidad en el diseño de las actividades.

Para grupos numerosos, de más de veinte personas, se ofrecerá a los clientes la posibilidad de participar activamente en el diseño de las actividades si quieren practicar. Se partirá de un diseño base al que se le añadirán detalles como la localización, el horario de salida o la dificultad.

Emplazamiento del albergue

Aunque pudiera parecer lo contrario, el emplazamiento supone una baza importante del negocio por su situación geográfica, a orillas de un embalse y en un paraje natural. El emplazamiento ofrece un amplio abanico de posibilidades a la hora de disfrutar de la naturaleza sin necesidad de apuntarse a ninguna en las actividades que se ofrecen. El turista puede simplemente pasear y adentrarse en la naturaleza como un excursionista más sin tener que depender de horarios, plazas ni presupuestos.

Preparación del personal

La calidad del servicio está directamente relacionada con el personal elegido para cubrir las funciones y recepción, mantenimiento y monitores. Además de tener los conocimientos técnicos requeridos para la práctica de cada una de las actividades, los monitores deben poseer otras cualidades igualmente importantes. Estas serán: dotes pedagógicas, amabilidad, trato al cliente, profesionalidad y, por supuesto, ser capaces de enlaces que el siguiente se divierta en todo momento.

8.2.3. COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

8.2.3.1. Frecuencia de la compra

Los productos que oferta esta empresa tienen un marcado carácter estacional y temporal. Son servicios contratados durante los fines de semana, vacaciones y el verano. Otro factor importante es el tiempo meteorológico. En épocas lluviosas la demanda de alojamiento será menor. También es cierto que muchas actividades ganan en atractivo ya que realizar deportes de riesgo con tiempo poco favorable supone un reto más que superar.

8.2.3.2. Comprador/ Usuario

Puede darse la situación de que la persona que compra el producto o servicio no coincida con la que lo usa o disfruta. Este podría ser el caso de una asociación juvenil cuyos representantes reservan plazas en el albergue para los demás miembros. Es importante saber quién desarrolla cada una de estas funciones, ya que, en caso de no coincidir habrá que repartir también las acciones de marketing. Es decir, el producto deberá diseñarse para satisfacer las necesidades del usuario final y la comunicación estará dirigida a la persona que decide sobre la compra, aunque en cualquier caso lo que se le destacarán serán las características del producto o servicio y los beneficios que le reportarán al usuario.

Esta empresa tiene tres tipos distintos de consumidores finales, y todos son clientes potenciales de todas las líneas. Bien es cierto que para las actividades de aventura serán más los usuarios de un tipo que de otro. Veámoslo con más detalle.

Jóvenes. Se tratará de nuestros principales clientes. Personas con edades comprendidas entre los 16 y los 35 años de edad. Estos se decantan, además del alojamiento, por los productos de la línea de actividades y deportes. En este caso coinciden ambos papeles, es decir, usuario y comprador son una misma persona.

Familias. Aunque importante es un grupo más reducido que el anterior puesto que un albergue no ofrece las comodidades que una familia media suele demandar. Buscarán alojamiento, actividades y, muy escasamente, deportes de riesgo. Al igual que en el caso anterior se produce la coincidencia entre el usuario y comprador.

Intermediarios. Como van a ser las empresas de "Outdoor Training", las agencias de viajes o tour operadores rurales, asociaciones deportivas, colegios y organismos públicos. Podemos considerar que demandarán los mismos productos que los jóvenes. En este caso no coinciden comprador con usuario final. Es a ellos a los que la empresa habrá de dirigirse para mostrarle todas las cualidades que sus servicios poseen, adecuadas, por supuesto, a las necesidades de sus clientes o miembros.

8.3. EL PRECIO

Podemos definir el precio como la expresión del valor que para el cliente tiene un producto. Es algo subjetivo. El valor de un producto depende de su grado de utilidad y de su calidad, de la imagen que le acompaña creada mediante publicidad y promoción, de su disponibilidad en mayoristas y detallistas, y del nivel de servicio que acompaña dicho producto. Puede decirse que el precio es la estimación por parte del vendedor del valor que todo este conjunto tiene para los compradores potenciales, teniendo en cuenta las otras opciones que los compradores tendrán para satisfacer la misma necesidad que su producto pretende satisfacer.

La fijación de precios debe ser consecuencia de un estudio detallado de los factores externos e interno que condicionan la actuación empresarial. En un entorno competitivo, la fijación de precios tiene algo de juego. Para alcanzar mayores participaciones de mercado se lucha frecuentemente a base del precio. En consecuencia, el precio que fijará uno de los competidores no solamente estará en función de lo que el mercado esté dispuesto a pagar, sino también de los que fijen las demás empresas del entorno. Sucede también, a menudo, que las empresas intentan influenciar en el comportamiento de fijación de precios de sus competidores.

8.3.1. ESTRATEGIAS DE FIJACION DE PRECIOS

La estrategia es una decisión a largo plazo y puede significar la diferencia entre sobrevivir, ganar dinero y fracasar. El precio tiene que fijarse entre los límites de los costes del producto y el valor de éste para el cliente. Si es más alto que lo que el cliente está dispuesto a pagar por él, no se venderá. Si es menor de lo que cuesta producirlo, se venderá pero no tendremos más que pérdidas.

8.3.1.1. Los costes del producto

Una vez que conocemos los costes fijos y variables del producto, podemos determinar un precio suficiente para que los cubra y nos permita subsistir. Si además el cliente está dispuesto a pagar un poco más por él, entonces obtendremos beneficios.

También se puede conseguir reducir los costes de producción, gracias a la mejora de la productividad o la incorporación de nuevas técnicas de gestión y proceso, con lo que aumentarán los márgenes sin encarecer el producto.

Se constata, entonces, que el coste del producto no es un simple número fijo y constante. A los efectos de fijación de precios, la manera sobre cómo se calculan los costes es una cuestión de criterio directivo. Puede hablarse de coste total, o bien de coste variable. Puede tratarse de los niveles de coste registrados realmente en esos momentos, o pueden basarse en estimaciones de costes futuros, realizados gracias a la curva de la experiencia. La manera de hacer jugar los distintos factores de coste en la decisión de fijación de precios dependerá en gran parte de los objetivos estratégicos.

8.3.1.2. Valor percibido por el consumidor

Existen dos maneras de fijar los precios para alcanzar un nivel de beneficios aceptable. Una de ellas consiste en añadir un cierto porcentaje a los costes. Esta forma de proceder tiene dos ventajas: resulta fácil calcular y fijar un precio, y si la empresa goza de costes bajos en comparación con sus competidores, el denominado sistema de fijación de precios "sobre costes" parece aportar un cierto grado de protección ante los posibles ataques de la competencia.

Por el contrario, esta forma de proceder de relativa sencillez y seguridad tiene el inconveniente de obtener menores beneficios. En teoría, la cantidad de beneficios perdidos o no realizados equivale a la diferencia entre la cantidad que los clientes realmente pagan y la que habrían estado dispuestos a pagar.

La otra manera de proceder es fijar los precios de acuerdo con el valor que tiene el producto para el consumidor. Este método entraña mayor complejidad y está sujeto a más conjeturas. ¿Cómo saber cuál es el valor que tiene un producto para el consumidor? Esta es una tarea comercial. Este objetivo puede alcanzarse mediante publicidad, acciones de venta personal o consiguiendo que el comprador pruebe el producto.

En primer lugar, resulta útil distinguir entre el valor percibido y el valor potencial:

- Valor percibido es aquel que el comprador reconoce en este momento.
- Valor potencial es el que podría tener un producto para el comprador tras haber sido educado sobre la manera de ver y utilizar el producto.

En segundo lugar hay que tener en cuenta que el mismo producto puede tener valores distintos para distintos grupos de consumidores o segmentos de mercado, entendiendo por producto no sólo el producto en sí mismo, sino un conjunto de factores como son su imagen de marca, su disponibilidad y el servicio que presta el vendedor.

Otro factor a tener en cuenta son las opciones alternativas que pueden estar al alcance del comprador potencial. Si un comprador puede comprar el producto a un precio inferior a otro proveedor, evidentemente dicho precio inferior constituye el valor máximo del producto para aquel consumidor. No obstante, para considerar que un comprador tiene opciones efectivas debe tener conocimiento de las mismas y deben estar a su alcance.

Finalmente, a menudo, el comprador potencial interpreta el precio fijado por el vendedor como un indicio del valor del producto que éste cree que tiene. Si el propio vendedor no asigna un valor alto a su producto, tampoco es probable que lo asigne el comprador. En consecuencia, el fijar el precio de un producto muy por debajo de lo que el comprador pagaría por otro producto equivalente puede resultar destructivo. El comprador puede deducir que, de hecho, el precio denota valor y, consecuentemente, escoger la opción más cara.

Así pues, el valor de un determinado producto o servicio depende de:

1. La utilidad de sus diversos atributos para el comprador potencial.
2. Las opciones que tiene el comprador y de las cuales tiene conocimiento, incluyendo, por ejemplo, los productos ofrecidos por la competencia, así como la opción, simplemente, de no comprar nada.

3. De hasta qué punto el comprador percibe el precio en sí mismo como una medida o un indicio del valor del producto.

8.4. Política de precios

La estrategia que se seguirá para esta empresa de turismo rural a la hora de fijar los precios de los distintos servicios va a ser una mezcla de las dos estrategias comentadas anteriormente.

Para el alojamiento vamos a utilizar una media de las tarifas de la Red de Albergues de España, ya que nuestra intención es formar parte de ella. En el caso de las actividades complementarias se tendrán en cuenta en todo momento los precios de la competencia para tener una clara referencia sobre lo que los clientes actuales están dispuestos a pagar por estos servicios. Este será el límite superior para nuestros precios, al menos en la fase inicial ya que de lo contrario será muy difícil entrar en el mercado.

Una vez que esta empresa consiga sus propios clientes conseguirá que éstos tengan una imagen propia de ella que la distinga de sus competidores de forma que estos consumidores tendrán más factores para asignarle un valor a sus servicios y juzgar si el precio que se ha fijado está de acuerdo con él o no. Por lo tanto, en fases posteriores se gozará de un poco más de libertad a la hora de fijar los precios aunque nunca se perderá la referencia de la competencia.

Los precios del mercado se recogieron en el análisis externo cuando se estudio a las empresas competidoras. Se fijarán nuestros precios en la misma línea y posteriormente se estudiarán los costes para ver si nuestros productos resultan rentables o no.

Al igual que en los apartados anteriores se van a estudiar por separado las distintas líneas de servicios.

Deportes de aventura

La lista de precios de las distintas actividades por persona y por día es la que se detalla a continuación. En estos precios se incluye el monitor y el seguro de accidente.

- | | |
|--------------------|------|
| - Rappel ,escalada | 25 € |
| - Senderismo | 18 € |

En el caso de los talleres el precio incluye monitor y materiales.

- Taller de ecología 6 €
- Taller de manualidades 6 €

8.5. LA DISTRIBUCIÓN O CANAL DE VENTA

La distribución (o red de venta, tal como prefieren denominarla algunos profesionales), es la fase de la comercialización en la que se hace efectiva la adquisición del producto o servicio.

La distribución del producto es, junto con la promoción, uno de los principales problemas con los que se encuentran los ATR. Es decir, lo más problemático es dar a conocer el producto a los clientes potenciales y facilitar que éstos lo adquieran.

En el caso de los alojamientos turísticos rurales, frecuentemente la relación promoción-distribución es muy estrecha, pues en el punto de venta se realiza la promoción del producto y la propia venta, además de ser uno de los lugares donde los clientes se informan sobre el producto. De ahí que sea imposible disociar estas funciones fundamentales para hacer llegar el producto al cliente.

Sin embargo, hay que tener presente que los puntos de venta no siempre están controlados por la empresa. De hecho, pueden distinguirse dos sistemas de venta diferentes: la comercialización directa, que es la que se produce cuando el cliente adquiere el producto o servicio contactando directamente con el prestador, y la comercialización indirecta, en la cual interviene un agente externo de comercialización, con lo cual se pierde el control tanto de la venta en sí, como de la promoción frente al cliente y de la información que a éste se le suministra.

Además a la hora de vender hay que tener presente que lo más importante es la imagen de profesionalidad que demos al público. Por este motivo habrá que tener en cuenta algunas consideraciones:

- La imagen que se proyecte del producto debe corresponder al servicio real que se ofrece, en caso contrario el cliente quedará decepcionado y hará una mala publicidad del establecimiento.
- Deben favorecerse las buenas relaciones entre el personal de la empresa y los clientes, tanto los clientes finales o usuarios como los clientes intermediarios. Si se ha preparado una buena estrategia empresarial, un trato inadecuado al

cliente puede llevarla al traste, especialmente si se trata del cliente final. Además, las buenas relaciones favorecerán la fidelización de la demanda.

- Hay que facilitar al máximo el proceso de compra, de modo que si el futuro usuario del producto o servicio decide comprar, no encuentre ninguna barrera, por pequeña que sea, que le haga volverse atrás. Por ejemplo, si desea pagar con tarjeta, se facilitará esa forma de pago; si desea realizar la reserva por teléfono, se simplificará al máximo y se le atenderá en ese mismo momento (no se puede decir al cliente que llame más tarde, ya que probablemente no vuelva a llamar).
- Asimismo, los servicios que se ofrecen deben ser correctamente descritos, es decir, el potencial cliente debe obtener sin dificultad información sobre las características del alojamiento y las actividades complementarias que se puedan ofrecer.

8.5.1. DISTRIBUCIÓN O VENTA DIRECTA DEL PRODUCTO

Sin lugar a dudas, distribuir o vender el producto de forma directa sin la necesidad de hacer uso de intermediarios tiene notables ventajas, como son:

- Evitar el pago de comisiones.
- Ofrecer información precisa sobre el producto o servicio, sin riesgo de que ésta se distorsione.
- Establecer una relación directa con el cliente desde el primer contacto, evitando al mismo tiempo la dependencia de los agentes comercializadores.
- Garantizar los niveles de calidad que se desean para el cliente.
- Controlar la estrategia empresarial a aplicar.

La utilización de la vía directa de comercialización como única opción para distribuir el producto hace muy difícil llegar a amplios segmentos de mercado, o a un numeroso grupo de clientes potenciales, y más si se trata de una empresa recién creada.

Existen diferentes alternativas que posibilitan que este sistema de distribución pueda desarrollarse con relativo éxito. Para ello, en primer lugar, será necesario tener perfectamente claro a qué tipo de cliente se dirige el producto para determinar la estrategia de venta directa. Algunas formas de llevar a término este tipo de distribución son las que se citan a continuación:

8.5.1.1. Contactos colectivos

Tras definir el tipo de cliente que se desea cesar, se podrá identificar los lugares donde contactar con los clientes potenciales: asociaciones de jubilados, de padres de alumnos, colegios, centros excursionistas, clubes deportivos, oficinas de información turística de los municipios del entorno o de los principales núcleos emisores, e incluso grandes empresas. Conseguir información sobre estos colectivos para establecer el contacto puede ser relativamente sencillo, ya que existen registros de asociaciones en las Administraciones autonómicas y en los Ayuntamientos.

La promoción y venta a estos colectivos. puede realizarse mediante mailings (envíos de correo), presentaciones concertadas, distribución de información en lugares de uso colectivo, o cara a cara a través de comerciales de la empresa o representantes.

Este tipo de contactos son especialmente frecuentes en la distribución de productos como los albergues rurales, granjas escuela y otros establecimientos similares, en los que es habitual el trabajo con grupos.

8.5.1.2. Contactos personales

Otra vía posible de distribución directa es establecer contactos personales, para lo que será necesario una buena gestión de la información, aspecto en el que es importante la utilización de herramientas como el ordenador. Es recomendable crear potentes bases de datos que almacenen de forma bien estructurada los datos de los clientes que ya han pasado por el establecimiento, de aquellas personas que en alguna ocasión han solicitado información, e incluso puede conseguirse información de personas a través de la contratación de empresas especializadas en la venta de datos. Contar con una información amplia y bien estructurada será de gran ayuda.

Los contactos pueden establecerse telefónicamente, por correo electrónico, postal o personalmente. Además, deben considerarse en la actualidad los sistemas de reserva directa a través de medios telemáticos como Internet. Esta red informática, que tanto se ha popularizado en los últimos años, ha favorecido la introducción de sistemas de venta directa a través del ordenador personal. Para ello sólo es necesario contratar con una empresa especializada que diseñe una página web que contenga la información del establecimiento, e incluso la posibilidad de reserva simultánea a través de pago con tarjeta de crédito. Este sistema, que en la actualidad está siendo utilizado por muchos alojamientos de turismo rural, va a tener una gran proyección en un futuro próximo, e incluso ya está teniendo una gran implantación en otro tipo de empresas, como son algunas líneas aéreas y cadenas hoteleras.

A modo de resumen, los canales de comercialización que podríamos considerar directos son, entre otros: la propia empresa, la venta telefónica o por correo, Internet, etc.

8.5.2. DISTRIBUCIÓN O VENTA DEL PRODUCTO A TRAVÉS DE INTERMEDIARIOS

La distribución o venta a través de intermediarios, como ocurre en el caso de la venta directa, cuenta con ventajas e inconvenientes. Entre las ventajas, la principal es llegar a un mayor volumen de demanda potencial, y la mayor capacidad de distribución información y de capacidad de venta, que facilitan que la fuerza de venta de la empresa se multiplique y abarque mercados más amplios. Sin embargo, hay que tener en cuenta que se pierde control sobre el producto, y sobre la calidad de la información ofrecida, corriéndose el riesgo de que no se ofrezca la imagen de la empresa tal como se a pretendido y, por supuesto, habrá que pagar comisiones o someterse a las exigencias de las mayoristas, en el caso de que también se elija esta vía.

Y es que hay que comprender la especial configuración de la intermediación en el sector turístico. Si para un producto industrial la secuencia de venta es

productor→intermediario→cliente

en el caso de los servicios turísticos ésta alcanza un mayor grado de complejidad, ya que en algunos casos se debe contar también con las empresas mayoristas o creadoras de oferta, ya que éstas no tienen capacidad legal para vender al usuario final y tienen que hacerlo a través de agencias minoristas. En este caso la secuencia de venta es la siguiente:

ATR→ Mayorista → Minorista → Cliente final

En la distribución a través de intermediarios se pueden destacar diferentes modalidades dependiendo del tipo de empresa o entidad que realice dicha distribución.

8.5.2.1. Agencias de viaje mayoristas o tour operadores

La misión de estas empresas es fundamentalmente la de crear paquetes, es decir, integrar la oferta turística por bloques (alojamiento + transporte + oferta complementaria), aunque también pueden comercializar productos individualmente.

Estas empresas trabajan con amplios márgenes de comisión, puesto que no pueden realizar ventas al cliente final, por lo que deberán contar con su margen de beneficio más el que corresponda a la agencia minorista. Otro sistema de trabajo que utilizan es el de cupos, es decir, garantizar la disponibilidad de plazas a la hora de ofrecer el producto. Este sistema puede reportar algunos beneficios pero también serios inconvenientes. Entre las ventajas, la garantía de ocupación de una serie de plazas, las "bloqueadas" por el tour operador, que de otro modo podrían quedar sin cubrir. Entre los inconvenientes está, por una parte, el estrecho margen de beneficios que reporta este sistema, y por otra, la exigencia de reserva de plazas por parte del tour operador en épocas de máxima ocupación, lo que impide la venta directa con más margen de beneficio en caso de llenar el establecimiento.

8.5.2.2. Agencias de viajes minoristas

Son simples intermediarios que, bien trabajan con los productos ofertados por las mayoristas, bien comercializan los productos ofertados por las empresas prestadoras de los servicios turísticos mediante la utilización de catálogos, folletos y otros materiales publicitarios facilitados por las empresas de alojamiento turístico rural.

El margen de beneficios con el que trabajan puede situarse en torno al 10 o 12%, aunque en realidad puede variar bastante. El precio de venta es el marcado por la empresa productora, a diferencia de los tour operadores, que en algunos casos pueden imponer sus propios precios.

8.5.2.3. Agencias de viaje mayoristas-minoristas

Es un tipo de empresa que está a mitad de camino entre las dos anteriores, cubre ambas funciones, es decir, pueden vender a agencias minoristas o directamente al usuario final, pero se caracterizan por un alto grado de especialización en productos concretos. Los márgenes con los que trabajan son inferiores a los del tour operador, aunque mayores que los de la minorista, ya que se encargan de editar material promocional.

8.5.2.4. Empresas de "Outdoor Training"

Las empresas de este tipo se dedican a organizar salidas multiaventura pero sus clientes no son articulares, sino exclusivamente otras empresas, cuya intención es fomentar el compañerismo entre sus empleados. Estas empresas de "Outdoor

Training" van a solicitar nuestro servicio de alojamiento, puesto que ellas disponen de sus propios monitores.

8.5.2.5. Sistemas de reserva

Hay que diferenciarlo de las centrales de reservas, de las que hablaremos en el siguiente apartado. Los sistemas de reservas (*Computerized Reservation System, CRS*) son sistemas tecnológicos de comercialización de productos turísticos a través de redes telemáticas específicas y, normalmente, no de uso público, por lo que normalmente sólo las agencias de viajes pueden acceder a este tipo de sistemas. En la actualidad, y salvo muy escasas excepciones, las empresas de ATR están muy poco introducidas en los CRS.

8.5.3. OTROS SISTEMAS DE INTERMEDIACIÓN O VENTA DEL PRODUCTO

Además de la venta directa y de la venta a través de intermediarios mediante pago de comisiones, existe otro sistema de venta no controlado por la empresa que puede facilitar la distribución del producto. Se trata de la utilización de centrales de reserva o de entidades o redes de distribución de información. En la mayor parte de los casos se trata de entidades sin ánimo de lucro o sistemas creados por las administraciones públicas.

8.5.3.1. Las centrales de reservas

Este tipo de empresas ofrece la posibilidad de comercialización del producto a través de sistemas telefónicos, informáticos o directamente al cliente. Suelen especializarse en productos concretos, y en ocasiones ofrecen la marca como garantía de solvencia del establecimiento rural.

Este es el caso de la RAAR (Red Andaluza de Alojamiento Rural). Este organismo es una asociación sin ánimo de lucro cuyo principal objetivo es el desarrollo y promoción del turismo rural en la Comunidad Autónoma andaluza, mejorando la comercialización de los alojamientos rurales mediante el aprovechamiento de las ventajas de una gestión y promoción conjunta, la instauración de sistemas internos de calidad, la organización de actividades de formación, la tramitación centralizada de reservas, el diseño y edición de material publicitario, etc. Sus márgenes de beneficios pueden ser más estrechos que en el caso de los tour operadores, y además se cuenta con la

seguridad de que los beneficios conseguidos servirán para realizar inversiones en material promocional y en la mejora del propio sistema. En la dirección de la web de la Asociación se contempla la posibilidad de efectuar la petición de reserva del alojamiento que previamente se ha buscado y seleccionado a través de las diferentes opciones que ofrece la página.

Las centrales de reserva suelen estar promovidas por asociaciones empresariales o por entidades públicas, tales como ayuntamientos, mancomunidades de municipios, patronatos o gobiernos autónomos. En ocasiones, sus funciones pueden exceder la de comercializar el producto, organizando centrales de compra, cursos de formación, etc.

8.5.3.2. Oficinas de información

Bajo este nombre deben incluirse oficinas de información municipales o comarcales, redes de oficinas de las comunidades autónomas, oficinas de asociaciones profesionales u otras entidades similares.

Se trata de entidades sin ánimo de lucro que no se dedican específicamente a la comercialización del producto. Su función es la de informar a los usuarios turísticos, pero en ocasiones pueden facilitar la venta. En ese caso, los servicios prestados por estas entidades son totalmente gratuitos, tanto para el usuario como para la empresa prestataria de servicios de alojamiento turístico rural.

8.5.4. LA SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS

La empresa de alojamiento turístico rural, para extraer el máximo rendimiento y efectividad y garantizar al máximo la calidad ofertada a sus clientes, no debe optar por distribuir el producto indiscriminadamente a todas las agencias, por varias razones: por una parte, remitir la información a un gran número de empresas de intermediación puede resultar muy costoso debido a los gastos de envío y al coste de los materiales remitidos; y por otra, porque puede estar intentándose vender el producto a un público que no es al que se pretendía captar de forma preferente en un principio. Y es que existe un gran número de agencias de viajes, pero no todas se especializan en los mismos productos, ni tienen los mismos tipos de cliente, o ni siquiera se ubican en los lugares más adecuados para captar a los clientes.

Por ello, es aconsejable distribuir el producto a través de empresas que estén en consonancia con el tipo de producto que se pretende distribuir, y que se encuentren en el área de influencia en la que se ubica la clientela potencial.

De este modo, es importante que antes de empezar a distribuir el producto se seleccione a los intermediarios, atendiendo a criterios de ubicación, tipo de producto

que comercializan, tipo de clientela a la que se dirigen, características del servicio que ofrecen (soporte físico, imagen, calidad de servicio del personal en contacto con el público), etc.

Existen listados de agencias de viajes y tour operadores en los que se especifica su especialización, ubicación, etc., y que pueden conseguirse contactando con las asociaciones de agencias de viajes (Asociación Española de Agencias de Viaje, AEDAVE, o Federación Española de Agencias de Viaje, FEAAV, para las minoristas, o la Asociación de Mayoristas de Agencias de Viaje, AMAVE, en el caso de las mayoristas), o con los departamentos responsables de turismo de las Comunidades Autónomas.

8.5.5. RELACIONES CON LOS INTERMEDIARIOS O DISTRIBUIDORES

Los intermediarios no sólo van a distribuir el producto que ofrece la empresa de ATR, sino que contarán con amplios listados de productos de similares características. En tal caso, ¿qué puede hacerse para que el alojamiento que ofrezcan a los clientes que desean pasar sus vacaciones en el medio rural sea el que ofrece nuestra empresa? Existen varias formas para conseguir que así sea:

Comisiones. Una de las posibilidades, no demasiado recomendable, es ofrecer comisiones atractivas. Si la competencia da una media del 8 o 9% de comisión, puede ofrecérselos una comisión dos o tres puntos más elevada, aunque evidentemente esto reducirá el margen de beneficios.

Incentivos. Otra opción es gratificar a aquellos agentes que vendan un determinado número de habitaciones en un período de tiempo especificado con algún tipo de incentivo. Éste puede ser, por ejemplo, un regalo o, para ganar en efectividad, un fin de semana gratis, preferiblemente en temporada baja, en el establecimiento, lo que además propiciará que el agente conozca personalmente el producto que se ofrece.

Establecer contactos permanentes. También se puede propiciar un contacto permanente con el "cliente-intermediario" que permita mantener en la mente del agente el nombre de la empresa en todo momento. Esto hará posible que, cuando se le consulte, instintivamente recomiende el establecimiento. Para aplicar esta técnica se pueden remitir faxes con las ofertas especiales, remitir informaciones que puedan ser del interés del agente, o tener detalles personales como felicitaciones de aniversario o similares. La imaginación, sin duda, va a ser la mejor baza.

Formación. Otra de las opciones es formar a los agentes que distribuyan el producto, es decir, organizar una jornada en el propio establecimiento en la que puedan conocer el producto, disfrutarlo, ver cómo se desarrolla el servicio y su nivel de calidad.

En general, establecer un sistema eficaz de comunicación con los intermediarios favorecerá una mejor distribución del producto.

8.6. LA COMUNICACIÓN

La comunicación va a propiciar que se produzca el intercambio comercial, es decir, facilitará que el producto sea conocido por la demanda, y que se muestren todas sus bondades, posibilitando que el cliente elija el producto o servicio ofertado por la empresa en el momento de tomar la decisión de pasar su tiempo libre en el medio rural, a la vez que le permitirá conocer cuáles son las características y elementos que lo definen. Por tanto, es el proceso a través del cual se tratará de motivar el consumo del producto-servicio.

Pero la comunicación en la empresa turística no se limita a facilitar la conexión con la demanda, sino que se configura en un sistema de mayor complejidad, y del que van a depender muchas de las acciones y actividades básicas del negocio. Aunque, desde la perspectiva de la comercialización, el principal objetivo es establecer los oportunos contactos con los potenciales clientes (tanto finales como intermediarios) mediante acciones como la información, promoción, venta, prestación del servicio y servicios posventa, el mencionado sistema de comunicación también deberá considerar los mensajes dirigidos a los proveedores, al entorno social y empresarial (Ayuntamientos y otras instituciones, asociaciones, líderes de opinión, comunidad en general), o en la propia empresa entre sus miembros y, dependiendo del tamaño y su estructura, entre sus departamentos.

Para alcanzar un alto grado de efectividad en la transmisión del mensaje será necesario cumplir una serie de requisitos al diseñar o estructurar el sistema de comunicación:

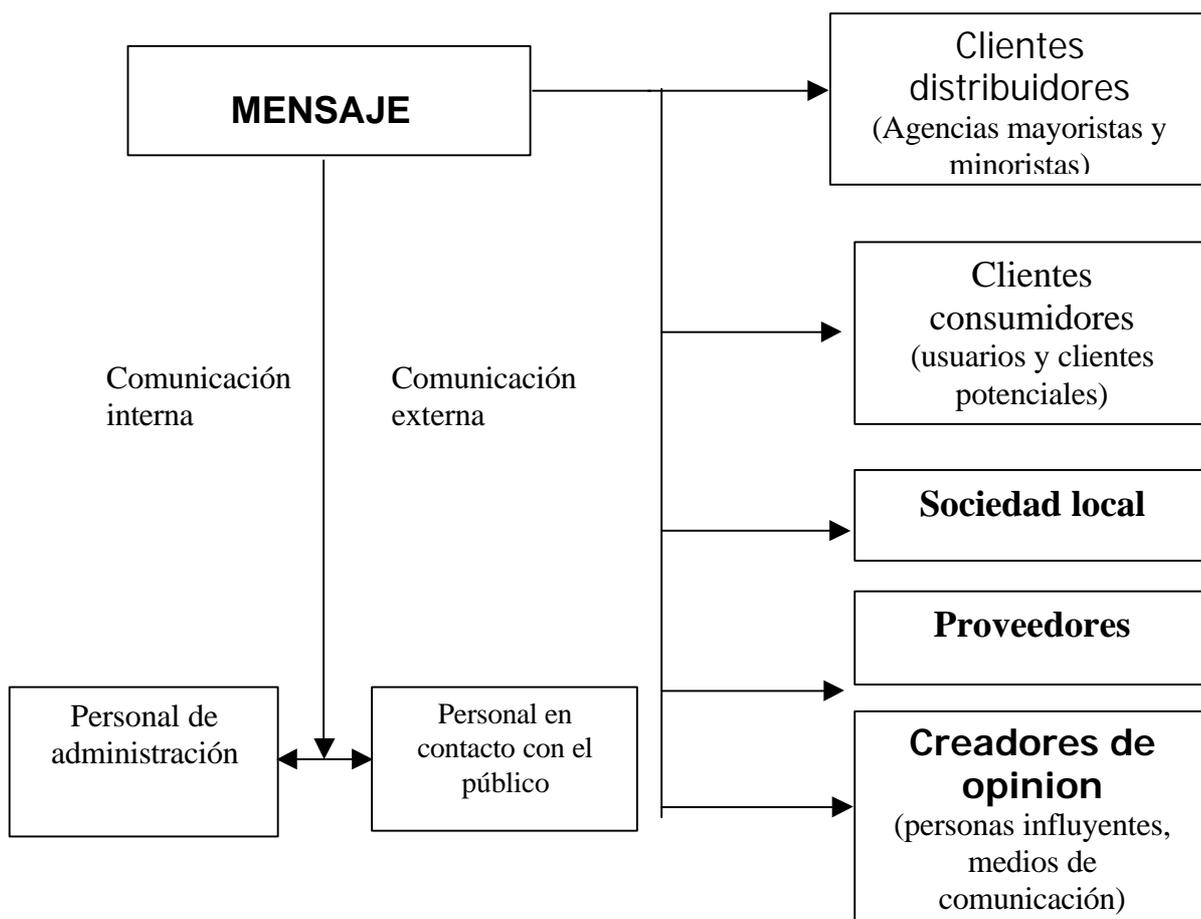
- Identificar los ámbitos de la comunicación.
- Definir el público objetivo de la comunicación, o, lo que es lo mismo, decidir a qué colectivos se va a dirigir el mensaje.
- Estructurar el mensaje publicitario, definiendo sus contenidos.
- Definir el formato o formatos del mensaje.

- Elegir los soportes a través de los cuales se transmitirá la información.
- Establecer los canales de comunicación.
- Diseñar el proceso de transmisión del mensaje.

8.6.1. ÁMBITOS DE LA COMUNICACIÓN

Los elementos identificativos de la empresa, como símbolos, mensajes, etc., van a conformarse en medios de expresión a través de los cuales se establece una comunicación entre el "productor" del servicio y el cliente real o potencial.

Así, la comunicación se produce bien en el punto de prestación del servicio, es decir, en el propio establecimiento, bien fuera de él, ámbito al que se denominará "comunicación exterior" (figura 5.3).



La comunicación en el establecimiento se produce a través del personal en contacto con el cliente, de la publicidad existente en el local, de la señalización, o de promociones realizadas en el propio alojamiento turístico rural.

Por su parte, la comunicación exterior será aquella que busca la conexión con el usuario potencial fuera del establecimiento, y a través de la cual tratará de realizarse la captación de clientes y de difundir la imagen del negocio. Este tipo de comunicación se establece a través de los vendedores o fuerza de ventas (agencias, tour operadores, centrales de reservas), demostraciones y presentaciones del producto, señalización externa, publicidad, publicaciones y páginas web, entre otros medios.

8.6.2. EL PÚBLICO OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN

Realizada una primera identificación de los ámbitos en los que se produce la comunicación, es necesario conocer a quién va a dirigirse el mensaje. No hay que olvidar que hay diferentes "colectivos" que se relacionan con el negocio:

proveedores, distribuidores, clientes habituales o que han utilizado alguna vez el servicio, clientes potenciales, medios de comunicación, e incluso la sociedad local, además del propio personal de la empresa.

Este último colectivo requiere de una atención particular, ya que los empleados, especialmente el personal en contacto con el público, deben estar informados en todo momento de las promociones del establecimiento, de cambios de última hora en las actividades programadas y de todo cuanto acontezca en relación a la actividad y política empresarial.

En caso contrario se producen fugas de calidad o errores que revierten en una pésima imagen del negocio, y que traerá consecuencias negativas. Aunque es cierto que en las empresas de ATR, en muchas ocasiones, y debido al pequeño tamaño de su estructura empresarial, el personal (frecuentemente miembros de una unidad familiar) está absolutamente involucrado en la actividad de la empresa.

También hay que tener presente que las diferentes vías de conexión son bidireccionales, es decir, no sólo se emite información sino que se recibe respuesta por parte del receptor. Esto hace que a la hora de diseñar el sistema de comunicación se deban prevenir los mecanismos oportunos para recibir esa posible información de retorno procedente de los diferentes colectivos a los que se dirige el mensaje, y que se denominará público objetivo de la comunicación. Por tanto, al realizar una campaña de

comunicación, se deberán considerar los mecanismos de respuesta, es decir, tener capacidad de atender el posible incremento de peticiones de información, las posibles reservas, etc., por lo que habrá que prever el personal y los medios que serán necesarios.

8.6.3. ESTRUCTURACIÓN DEL MENSAJE

La comunicación, especialmente la de carácter promocional, debe ser fiel reflejo del concepto o clave empresarial, debe ser *coherente* y mantener en todos los casos el mismo significado y una simbología homogénea, además de tratar de respetar otros principios como pueden ser:

- *Diferenciación*, es decir, que se construya una imagen propia y definida, fácilmente distinguible del resto de empresas.
- *Veracidad*, transmitiendo en el mensaje todo aquello que la empresa o el establecimiento es realmente capaz de ofrecer al público.
- *Claridad* y fácil comprensión de los contenidos.

Con la base de estos cuatro principios (coherencia, diferenciación, veracidad y claridad), debe construirse un mensaje capaz de transmitir toda la información posible referente a la empresa, no sólo los datos útiles que permitan al cliente contactar con el establecimiento, sino también aquella información que hace referencia a su cultura empresarial, a los elementos identificativos y diferenciadores de la misma, a las características del producto o servicio que se ofrece, etc. Además, el mensaje debe diseñarse de modo que mantenga la misma imagen al cambiar de soporte, de canal de transmisión o al variar la cantidad de información contenida.

8.6.4. EL FORMATO DEL MENSAJE

La plasmación del mensaje deberá considerar algunas pautas como son los contenidos del texto o del mensaje en su conjunto, el tono, la forma, el estilo, la presentación, el tamaño, etc. Evidentemente, dependiendo del medio o canal en el que se emita el mensaje, del colectivo al que vaya dirigido y de otros aspectos variará tanto el formato como los contenidos.

Pese a ello, debe procurarse que se mantenga la coherencia comunicativa. Así, deberán incluirse, en cualquier mensaje emitido, algunos elementos como son: la imagen identificativa de la empresa o del establecimiento (logotipo), que además

estará diseñada de modo que conserve todo su significado en cualquier tipo de soporte o formato empleado, y la frase comercial que identifica a la empresa. Además, las otras informaciones que integren el mensaje deberán procurar utilizar siempre el mismo tipo de letra, las imágenes seguirán una línea coherente, y el estilo narrativo, el tono empleado y otros aspectos que caractericen al formato del mensaje deberán seguir siempre las mismas pautas.

Por ejemplo, al estar nuestro albergue ubicado en las proximidades de un Parque natural de gran valor ecológico y que caracteriza particularmente a nuestro establecimiento deberíamos utilizar en nuestro mensaje publicitario elementos que se identifiquen con esas características: papel ecológico en los folletos, hacer énfasis en los valores naturales, imágenes que muestren el paisaje natural, etc.

8.6.5. LOS SOPORTES DEL MENSAJE

Cada colectivo al que se dirige la comunicación y cada medio o canal de comunicación puede exigir un formato o soporte diferente para que el mensaje sea transmitido correctamente. De este modo, tras definir el mensaje publicitario y el formato del mismo, éste deberá materializarse en uno o varios soportes específicos.

El más habitual en las pequeñas empresas de ATR es el *folleto publicitario*, que suele resultar económico y fácilmente transmisible y que, habitualmente, contiene toda la información necesaria tanto para que el potencial cliente contacte con la empresa, como para que éste conozca las características del establecimiento. Para convertirse en un eficaz instrumento de comunicación, el folleto debe reunir una serie de características, como son un diseño capaz de captar la atención, ser de fácil lectura, ofrecer la información esperada en función de las expectativas del cliente potencial, y, al mismo tiempo, debe facilitar la posibilidad de contactar con la empresa, aportando números de teléfono, un encarte con el que realizar la reserva, etc.

Otro soporte cada vez más utilizado es el *electrónico o digital*, que permite la inclusión de información e imágenes del establecimiento en un "servidor" informático, de modo que se facilite la obtención de datos por parte de potenciales clientes a través de la red Internet. Este tipo de soporte es igualmente económico, ya que no requiere complejos procesos técnicos. A modo de ejemplo, se tiene la web o página de Turismo Andaluz.

Otros soportes, dirigidos a inserciones en medios de comunicación de masas, son los *audiovisuales*. Aunque en ocasiones están pensados para pases en emisoras de radio o televisión (medios que suelen estar lejos del alcance de las empresas de ATR), suelen ser utilizados en acciones promocionales como ferias, demostraciones, presentaciones, etc.

También el disco compacto (*CD-ROM*) es un medio que se ha popularizado en los últimos años y, como en el caso de los espacios en "servidores" (donde se publican las páginas web), puede resultar gratuito en ocasiones, por cuanto que pueden responder a iniciativas promocionales promovidas por instancias de carácter municipal, supramunicipal (administraciones autonómicas, mancomunidades, etc.), organizaciones empresariales y similares.

Existen otros tipos de soportes que servirán de vehículo de transmisión del mensaje que quiere comunicar la empresa, y que suelen ser utilizados en casos más específicos, como cartas personalizadas, tarjetas de visita, dosieres informativos, carteles, etc.

8.6.6. CANALES DE COMUNICACIÓN

Existen diferentes medios para hacer llegar el mensaje a los potenciales clientes u otros colectivos objeto de la comunicación. En algunos de estos medios la inversión requerida puede ser más o menos elevada, pero en otros, con una inversión muy baja, se puede alcanzar un alto grado de efectividad. Para optimizar la gestión de la comunicación y la inversión que se realice en concepto de promoción del producto o servicio, es necesario conocer los diferentes canales de transmisión y qué les caracteriza:

Publicidad. Inserción del mensaje en sistemas de exposición al público a cambio de precio: anuncios en radio, televisión, prensa, revistas, vallas publicitarias, carteles, folletos, etc. La publicidad puede ser la principal fuente de información para el cliente, por cuanto que va a permitirle evaluar las diferentes marcas antes de realizar la compra. Es por esto por lo que cobra especial relevancia entre las diferentes formas de comunicación. Pero para alcanzar la máxima efectividad posible con la publicidad, será necesario considerar otros aspectos del marketing que ya han sido analizados en apartados anteriores como:

- El análisis interno: características del producto, puntos fuertes y débiles, etc.
- Análisis de la competencia: determinación de ventajas competitivas, inversiones publicitarias y sistemas de promoción del producto utilizados por otras marcas, etc.
- Análisis del consumidor: actitudes, hábitos, perfil y motivaciones de los consumidores.

Publicidad directa. Mensajes personalizados a los clientes actuales y potenciales, con distribución del mensaje a través de medios de información personales: correo postal, correo electrónico, mensajes telefónicos, visitas personales, etc.

Publicidad en puntos de venta. Mensajes publicitarios en los establecimientos distribuidores del producto (centrales de reservas, agencias de viaje, oficinas de información turística).

Publicidad encubierta o "publicity". Es un sistema que permite hacer publicidad a muy bajo coste, ya que se trata de favorecer o provocar que un medio de comunicación hable del establecimiento sin producirse un pago a cambio. Por ejemplo, remitiendo una nota de prensa a medios de comunicación específicos sobre algún aspecto que pueda ser de interés, haciendo demostraciones a periodistas especializados que luego hagan reseñas en los medios para los que trabajan, etc.

Presentaciones. Reuniones ofrecidas a posibles usuarios. Por ejemplo a asociaciones culturales, clubes deportivos u otros colectivos que se identifiquen como posibles clientes.

Ferias. Certámenes promocionales donde se producen contactos entre las empresas del sector y sus clientes y proveedores. Las pequeñas empresas normalmente no tienen capacidad para asistir a ferias de forma independiente, aunque sí pueden hacerlo a través de las actividades promocionales en las que están representadas comunidades autónomas, patronatos municipales o provinciales, etc. Debido al predominio de la demanda interna, estas ferias suelen tener un carácter nacional o regional.

Agentes comerciales. Vendedores "puerta a puerta" que, si bien en este tipo de empresas difícilmente pueden estar integrados en su estructura, sí puede recurrirse a representantes que realicen esa función.

Publicidad en el propio establecimiento. Si la empresa ofrece otros servicios complementarios aparte del de alojamiento, debe realizar una buena publicidad de ellos en el propio establecimiento. También será el lugar adecuado para dar a conocer las ofertas especiales con el fin de fidelizar a los clientes que se encuentren en el establecimiento.

Páginas web en Internet. Introducción de la información del establecimiento en páginas web, es decir, ponerla en disposición de ser consultada por los usuarios de Internet. Cada vez hay mayor número de personas que se informa a través de este medio, y además ese número crece incesantemente. Este tipo de publicidad puede ser relativamente barato, aunque existen diferentes opciones: introducir la información en servidores puestos a disposición por patronatos de turismo, diputaciones u otros organismos públicos o privados (asociaciones de propietarios, centrales de reservas), contratar un "espacio web" donde se deposita la información, o introducir mensajes publicitarios a cambio de pago en los "lugares" de la red más transitados. Estos

procesos, aunque pueden parecer muy complejos si se desconoce el funcionamiento del sistema, son relativamente sencillos y económicos, pudiéndose realizar a través de la contratación de una empresa especializada. En ocasiones este tipo de soporte puede ser gratuito y de muy fácil manejo.

Relaciones públicas. Acciones de comunicación dirigidas a agentes locales, proveedores, líderes de opinión, etc., que tienen por objeto mejorar la imagen de la empresa.

Programas de patrocinio. Entrega de dinero u otros bienes a alguna entidad o actividad específica, con el fin de obtener un rendimiento comercial a cambio.

8.6.7. LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL, EL SISTEMA MÁS EFICAZ

Sin embargo, y pese al esfuerzo realizado para dar a conocer el producto o servicio, el modo de comunicación más efectivo suele ser el que se denomina "boca a boca" o "boca oreja", es decir, lo que un cliente, u otra persona con algún tipo de relación con la empresa, hable de ella a otras personas. A este sistema espontáneo de comunicación debe prestarse especial atención, puesto que puede ocasionarnos graves perjuicios en caso de que los clientes queden insatisfechos con el servicio. Además, escapa al control directo de nuestra empresa y por tanto habrá que cuidar los diferentes elementos que van a influir en la opinión del cliente, y que no son otros que la gestión y prestación global del servicio o, lo que es lo mismo, ofrecer la calidad exigida por el cliente en todo momento conseguir que éstos al marcharse del establecimiento lo hagan totalmente satisfechos. De este modo se garantizará una publicidad efectiva y de bajo coste.

8.7. EL PLAN DE COMUNICACIÓN

Para conseguir estructurar el sistema de comunicación de un modo sencillo, teniendo presentes todos los aspectos considerados, deberá diseñarse el programa o plan de comunicación. Para facilitar al máximo el proceso de elaboración de dicho plan puede elaborarse un esquema o síntesis de programa que abordará los aspectos generales, así como las fichas de medios de comunicación.

En el esquema de plan de comunicación se definirán los objetivos de la campaña de comunicación, los medios que van a ser utilizados, los públicos o colectivos a quienes va a dirigirse, los soportes que se van a utilizar (folletos, vídeos, discos compactos,

etc.), la información que deberá transmitirse, la estructura básica de esa información y el plazo o duración del programa o campaña. Va a ser el elemento conductor del programa, y el cumplimiento de sus propuestas debe llevar a la consecución del principal objetivo de la comunicación: que el mercado muestre su interés por el producto o servicio.

Uno de los elementos que dará mayor concreción al esquema de programa son las fichas de medios de comunicación. Estas contendrán información específica para cada uno de los medios seleccionados, de modo que pueda alcanzarse un alto grado de efectividad en la transmisión del mensaje: tipo de medio, a quién va dirigida la comunicación, objetivos específicos, formato elegido, información que debe contener, fecha de inicio de la campaña en el medio en concreto, fecha de finalización, sistema de control y seguimiento de la efectividad de la campaña.

Hay que hacer énfasis en el último de los aspectos citados, el sistema de control y seguimiento de la campaña. Con él se pretende conocer, en la medida de lo posible, la receptividad de la campaña publicitaria o de comunicación por parte de los hipotéticos receptores. Las herramientas que pueden utilizarse en el sistema de seguimiento son: llamadas telefónicas a personas que han podido recibir la información, realización de encuestas a los clientes, de modo que se pueda saber qué porcentaje ha recibido información del establecimiento a través de la campaña de la que se está realizando el cuestionario, y otros muchos medios entre los que incluso, en ocasiones, puede incluirse el sorteo de estancias a personas que rellenen un cupón u otros sistemas semejantes.

8.7.1. CLIENTES OBJETIVO

La segmentación del mercado quisimos anteriormente permitió a esta empresa ofertar servicios específicos a cada uno de esos segmentos. A la hora de definir la política de promociones hay que continuar distinguiendo entre las distintas clases de clientes, ya que la comunicación con cada uno de ellos será distinta en cuanto a los medios utilizados y a los mensajes transmitidos.

Grupo 1. Jóvenes de entre 15 y 35 años de edad, de entorno urbano, amantes de la naturaleza y aficionados a los deportes de aventura. Estudiantes o trabajadores. Serán los consumidores potenciales de las dos líneas de productos ofertadas.

Grupo 2. Familias con hijos. Serán los posibles consumidores de los productos de la línea 1 principalmente.

Grupo 3. Intermediarios. Serán las agencias de viajes mayoristas o minoristas, y los colectivos y asociaciones. Las dos líneas.

8.7.2. CANALES

En cuanto a los medios a de comunicación vistos con anterioridad, seleccionamos aquellos más interesantes para nosotros.

- Publicidad en puntos de venta. Se realizarán folletos que se distribuirán por las oficinas de Inturjoven, como gestora de los albergues de Andalucía; y en las agencias de viaje
- Ferias. nos plantearemos la posibilidad de asistir a ferias del turismo a nivel nacional como FITUR.
- Publicidad en el propio establecimiento. Mediante folletos en los que explicaremos las diferentes actividades a realizar en el propio albergue.
- Página web. actualmente no es demasiado difícil diseñar e insertar en Internet una página web de nuestro albergue que explique todas las características y servicios ofertados además de los teléfonos para hacer reservas directas.

8.7.3. MENSAJES

A la hora de definir los mensajes del plan de comunicaciones también vamos a hacer distinciones en función de los grupos de clientes a los que van a ir dirigidos. Utilizamos otra vez la segmentación que ya hicimos en su momento.

Grupo 1. Jóvenes

Se hará mención a la situación privilegiada del albergue en plena naturaleza, de forma que tanto el alojamiento como las actividades ofertadas tienen un emplazamiento inigualable, en pleno paraje natural.

Además las actividades ofertadas son ideales para personas amantes de los deportes y de las emociones fuertes, que quieran estar en contacto con la naturaleza.

La otra idea es de que recibirán todo tipo de facilidades para practicar cada una de las actividades, contando en todo momento con la ayuda de monitores

especializados; dispondrá ante todo los medios y materiales necesarios y se les de la garantía de que las prácticas se harán con total seguridad.

Podrán usarse frases del estilo de las siguientes:

“ Vivir y divertirse en plena naturaleza”

“Vive la aventura con nosotros”

Grupo 2. Familia con hijos

Por un lado se incidirá en la situación geográfica del albergue, el destino ideal para vivir unas vacaciones lejos del ruido y las aglomeraciones. Poder disfrutar de la naturaleza como lo hacían nuestros antepasados, sin renunciar a las comodidades.

Por otro lado incidirán en la idea que los miembros de la familia mejorará sus relaciones al convivir en un entorno distinto al que lo hacen habitualmente, sin tensiones ni rutinas. Esta provocará una mayor unión de la familia.

También se mostraran las necesidades que nuestras actividades y talleres pueden satisfacer en los niños, como puede ser la diversión y el esparcimiento rodeados de un ambiente sano, y que completan su formación en materias tales como la ecología y la vida en el campo.

Por último es importante hacer un resaltar la posibilidad que tienen los padres de practicar deportes de aventura mientras sus hijos participan en los talleres, al cuidado de los monitores.

Grupo 3. Intermediarios

A estos clientes intermediarios, además de mostrarles las características de los distintos servicios atendiendo a las necesidades que satisfacen en el cliente final, habrá que mostrarles los beneficios económicos que supone para ellos.

En el caso de asociaciones y colectivos el mensaje irá enfocado a la mejora de las relaciones entre sus miembros a través de la convivencia y la práctica de deportes en un lugar alejado de la vida cotidiana.

9. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones de una empresa debe contemplar toda una serie de elementos relacionados con la forma en que va a crear sus productos o servicios. así, por ejemplo, debe decidir si la fabricación o la prestación del servicio se realizará íntegramente o se subcontratará. Esto supone hacer una reflexión sobre las dimensiones del negocio, su organización funcional y la contratación tanto de medios materiales como humanos.

Los siguientes apartados describen los aspectos fundamentales que deberán ser contemplados dentro del plan de operaciones.

9.1. PLAN DE OPERACIONES

En este punto comprobamos que para nuestra empresa aún no tenemos absolutamente desarrollados cada uno de sus productos o servicios, este será el momento de concretar y describir cada uno de los elementos que van a formar parte de ellos, así como el proceso que será necesario seguir para la realización o la prestación de los mismos.

Se describirán cada una de las operaciones que se deben de realizar para conseguir el producto o servicio deseado:

- ✓ Definición. Descripción exhaustiva de la actividad o proceso a desarrollar tanto en lo referente a los servicios del albergue como a las actividades lúdicas y de aventura.
- ✓ Personas. Necesidades de personal en cuanto a cantidad y cualificación requerida.

- ✓ Materiales. Descripción de cuáles van a ser los materiales que se van a necesitar en cada actividad.
- ✓ Equipo. Maquinaria, utensilios y herramientas requeridas para cada operación concreta.
- ✓ Recambios. Equipos de repuesto que se van a tener siempre en stock a fin de conseguir una cierta garantía de que el servicio no sufre ninguna perturbación debido a averías imprevistas.
- ✓ Cuantificación de resultados.
- ✓ Control. Se debe definir un proceso de control que garantice que la operación se está desarrollando dentro de los parámetros requeridos para que el servicio alcance los niveles de calidad exigidos.
- ✓ Tiempo. Duración aproximada del servicio.

9.2. NECESIDADES DE MATERIAL

En este apartado las cuestiones a considerar son las siguientes:

- ✓ Previsión de cantidades de cada material por unidad de servicio ofertado, como cuerdas o bicicletas para las actividades de aventura
- ✓ Número mínimo de unidades para este tipo de material.
- ✓ Coste de los alimentos y productos básicos, como la leche o el café de la cafetería.
- ✓ Proveedores con los que se piensa operar y tipo de acuerdo a plantearse. en nuestro caso utilizaríamos proveedores locales.

9.3. LA MAQUINARIA Y EL EQUIPO NECESARIO

Se estudiarán los siguientes aspectos:

Se decidirá en este momento como se van a adquirir, es decir, si van a ser comprados, alquilados o se tendrán bajo leasing. En nuestro caso particular vamos a comprar todo el material que necesitamos, y en el caso de ser necesario, solicitaremos un préstamo para ello.

En el caso del mobiliario del albergue, como son las camas, mesas, sillas, etc., todo será adquirido nuevo. De igual manera ocurre con el equipo informático y de comunicaciones, puesto que el mercado de segunda mano no ofrece garantías suficientes y el ahorro es escaso.

En cuanto al vehículo de transporte de mercancía para abastecimiento del albergue, buscaremos en el mercado de segunda mano puesto que no es necesario que sea nuevo, ya que uno en buenas condiciones cumplirá perfectamente su misión.

Previsión del grado de utilización de la maquinaria y el equipo instalado al menos durante los primeros años.

Se fijará el sistema de amortización, una vez determinados los costes

9.4. LOS SUMINISTROS EXTERIORES (AGUA, ELECTRICIDAD, TELÉFONO)

Aquí entramos en el análisis de los costes fijos de la empresa. Se deberán determinar:

Consumos de máquinas e instalaciones previstos para los primeros años. Este será el caso del consumo eléctrico de las instalaciones, como el equipo de calefacción y el agua caliente sanitaria .

Cálculo del coste de los consumos de los distintos suministros considerando el importe tanto en cuotas fijas como el de las variables.

9.5. EL TRANSPORTE

Los aspectos fundamentales a tratar en cuanto al transporte son:

- ✓ Previsión de necesidades. Caso del material de escalada o para el abastecimiento interno.
- ✓ Naturaleza del transporte, es decir, si será propio, alquilado o incluso contratado.
- ✓ Cálculo del coste de transporte por unidad de producto o servicio.

Para el desarrollo de actividades que precisan desplazamiento de material a una distancia considerable se utilizará bien el vehículos de la empresa, bien el coche particular del monitor. Y en el caso del abastecimiento interno del albergue se utilizara el vehículo de la empresa.

9.6. PLAN DE OPERACIONES DE LA EMPRESA DE ATR

La empresa objeto de este estudio mantiene una actividad en la que lo que el cliente recibe es un servicio puro.

Este será el momento de concretar y describir cada uno de los elementos que van a formar parte de cada proceso o servicio. Hasta este momento se ha hecho de una forma muy genérica describiendo todas las posibles opciones de que se dispone a la hora de montar una salida concreta, o de ofrecer un servicio.

Para cada uno de los servicios se van a definir sus características, se hará una asignación tanto de recursos humanos como materiales, se analizarán los costes variables y el tiempo, y se rellenará una ficha con la que de éste quedará perfectamente definido e identificado.

Los servicios propios del albergue son los siguientes:

- Información y recepción .
- Servicio de limpieza y aseo de habitaciones y baños.
- Facturación.

Otros servicios complementarios: talleres y otras actividades para grupos, actividades de recreo y deportivas, etc.

9.7.1. INFORMACIÓN Y RECEPCIÓN

Descripción del servicio: informar al cliente sobre las características y condiciones de la estancia en el albergue. cuando proceda, rellenar los formularios necesarios para la inscripción en el registro.

Pasos a seguir:

- El cliente entra en el establecimiento y se dirige a la recepción
- Se informa sobre el alojamiento o las actividades
- Decide adquirir una habitación o servicio
- Rellena y firma el formulario de registro
- Presenta su documentación
- Se hace copias de la documentación
- Se incluye en la base de datos
- Se da la llave de la habitación

Personal: El recepcionista, y alguna persona de apoyo en el caso de grupos numerosos.

Materiales: equipo informático, formularios en blanco, archivador, bolígrafo y folletos informativos.

Recambios: en principio sólo serán necesarios los materiales llamados consumibles del equipo informático.

Cuantificación del resultado: será importante que el recepcionista observe la reacción de los nuevos clientes ante el trato recibido.

Control: se procederá a la comprobación de los datos del responsable del grupo, para verificar que no se han cometido errores en la inscripción.

Tiempo: aproximadamente 5 minutos para la primera persona o responsable del grupo, y 2 minutos más por cada acompañante.

9.7.2. SERVICIO DE LIMPIEZA Y ASEO DE HABITACIONES Y BAÑOS

Definición: limpiar las habitaciones cuando los clientes las abandonan, para tenerlas en perfectas condiciones para los siguientes clientes. Se realizará por la mañana, a partir de las 10 de la mañana, comenzando por las habitaciones para terminar en las zonas comunes.

Personal: una limpiadora con contrato a tiempo parcial.

Materiales: material genérico de limpieza.

Recambios: los relativos al material de limpieza.

Control: se revisará de forma periódica habitaciones seleccionadas al azar para comprobar su correcta limpieza.

Tiempo: aproximadamente 15 minutos por habitación. Las zonas comunes consumirán el resto del tiempo hasta que la limpiadora finalice su jornada de trabajo.

Costes: será coste fijo en cuanto mano de obra. El coste de los materiales y productos de limpieza se aproximará mediante un porcentaje del coste en mano de obra. La previsión para el mes será constante, a menos que la experiencia nos demuestre lo contrario.

9.7.3. FACTURACIÓN

Definición: calcular el importe total de la estancia del cliente, y facturarlo.

Pasos a seguir.

- El cliente llega a recepción.
- Entrega las llaves de la habitación.
- El recepcionista calcula el importe total de la cuenta y emite la factura.
- El cliente comprueba la factura y la firma.
- El cliente efectúa el pago, bien en metálico, bien con tarjeta.
- El cliente abandona el albergue.

Personal: El recepcionista, y alguna persona de apoyo en el caso de grupos numerosos.

Materiales: equipo informático, archivador, bolígrafo y dinero en metálico para el cambio.

Recambios: consumibles del equipo informático.

Cuantificación del resultado: será importante que el recepcionista observe la reacción de los clientes ante el trato recibido.

Control: se procederá a la comprobación del dinero entregado, para verificar que no se han cometido errores en el pago.

Tiempo : aproximadamente 10 minutos por factura.

9.7.4. ACTIVIDAD 1

RAPPEL EN "PICO DEL ÁGUILA"

Definición: salida de media jornada en bicicleta de montaña hasta una zona del parque natural situada a unos 7 km del albergue, y allí se practicará rappel. Sólo se realizará los fines de semana en temporada baja, y martes, jueves y sábados en temporada alta, siempre cuando se alcance el mínimo de quince participantes.

9:00. Salida desde el albergue hasta llegar hasta el Pico del Águila. El recorrido se hará en bicicleta. Todo el trazado del camino es por senderos preparados para su uso con bicicletas.

10:00. Montaje de la actividad de rappel. Se usarán distintos puntos de anclaje, que posibilitará la práctica de la actividad con distintos grados de dificultad. El cliente podrá descender hasta tres veces.

13:00. Parada para comer y desmontar el equipo. La comida se llevará preparada, tipo acampada.

14:00. De vuelta al albergue. se hará en bicicleta por la misma ruta que a la ida.

Lugar: Parque natural de Los Alcornocales. A 7 km del albergue.

Personal: dos monitores, para escalada y bicicleta de montaña.

Número de participantes: entre 15 y 20 personas

Materiales y equipo:

- 15 bicicletas
- 2 cuerdas especiales
- 3 arneses
- 3 mosquetones de seguridad
- 3 mosquetones de pera
- 3 ochos
- Cinta americana y cordino.

Repuestos: material de repuesto de las bicicletas.

Precio de venta:

por persona	25 €
Ingreso por grupo de quince personas:	450 €

Costes variables:

Dos monitores a media jornada	70€
Comida	50€
Repuestos de bicicletas	20€
Seguros	45€
<hr/>	
Coste total variable	185€

Punto de equilibrio = ingresos totales - costes variables totales =

450 - 185 = 265 euros (59% sobre los ingresos)

9.7.5. ACTIVIDAD 2

RECORRIDO POR EL RÍO CELEMÍN.

Definición: recorrido turístico con monitor por las márgenes del río Celemín. El trayecto tendrá una longitud aproximada de 15 km.

9:00. salida desde el albergue. El itinerario se dirige hacia el sureste a lo largo de 3 km hasta un punto determinado del cauce del río celemín. A partir de ahí se recorrerá el cauce del río hasta su encuentro con el embalse.

14:00. parada para comer en una zona de merenderos.

15:00. Se reanuda la marcha hasta el albergue. Realización del ejercicio llamado Cross de Orientación

17:00. Llegada al albergue.

Duración: media jornada.

Número de participantes: veinte personas.

Personal: un monitor de senderismo.

Material y equipo:

10 brújulas

2 prismáticos

10 mapas de las zonas

10 guías de campo

Precio de venta:

Por persona	18€
Ingreso por grupo de 10	180€

Costes variables

1 monitor media jornada	35€
Comida	35€
Repuesto de mapas	4€
Seguros	20€

Coste total variable	95€
----------------------	-----

Punto de equilibrio = ingresos totales - costes variables totales =

180 - 95 = 85 euros (40 % sobre los ingresos)

9.7.6. ACTIVIDAD 3

TALLER DE ECOLOGÍA

Definición: conjunto de actividades audiovisuales y participativas, tanto en el albergue como al aire libre, para conocer la fauna y flora del entorno que les rodea. Se anuncian en el tablón de anuncios del albergue, y se realizarán cuando haya participación suficiente.

Programa:

- Proyección de un documental sobre conservación del medio ambiente
- Visualización de fotografías de los animales y plantas que se pueden encontrar en el parque natural.
- Recorrido con guía por el jardín botánico del centro de visitantes, donde se encuentran algunas de las especies autóctonas del parque.

Duración: aproximadamente 3 horas, aunque se puede alargar según decisión personal del guía.

Personal: un guía, con conocimientos de botánica, ecología y medio ambiente.

Materiales y equipo:

vídeo y televisor

documental el hombre y la naturaleza editado por la Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía

Fotografía se plastificadas tamaño 15x20 de los animales y plantas más representativos del Parque, tomadas por el propio guía.

Libretas y bolígrafos.

Número de participantes: entre 15 y 20 personas.

Control: el monitor deberá controlar en todo momento que no falte ninguno de los participantes.

Precio de venta:

Por persona	6€
Ingresos por grupo de quince	90€

Costes variables

3 horas de guía	21€
Materiales diversos	9€
Varios	5€
<hr/>	
Total	35€

Punto de equilibrio = ingresos totales - costes variables totales =

90 – 35 = 55 euros (61.10% sobre los ingresos)

9.7.4. ACTIVIDAD 4

TALLER DE MANUALIDADES

Definición: conjunto de actividades participativas, tanto en el albergue como al aire libre, para aprender a hacer objetos artesanales, mientras se divierten. Los talleres serán de 2 clases diferentes:

- Taller de alfarería
- Taller de juegos al aire libre

Se anunciarán en el tablón de el albergue y se realizará aquel que tenga participación suficiente.

Duración: aproximadamente 4 horas, aunque se puede alargar según decisión personal del monitor.

Personal: monitor de tiempo libre.

Materiales y equipo:

- Libretas y bolígrafos
- Pinturas
- Cuerdas
- Tabletas de barro y moldes
- Productos de limpieza
- Batas de colores para evitar ensuciar la ropa

Número de participantes: entre 10 y 20 personas.

Control: el monitor deberá controlar en todo momento que no falte ninguno de los participantes.

Precio de venta:

Por persona	6€
Ingresos por grupo de quince	90€

Costes variables

4 horas monitor	24€
Materiales diversos	9€
Varios	5€
<hr/>	
Total	38€

Punto de equilibrio = ingresos totales - costes variables totales =

90 - 38 = 53 euros (58.89% sobre los ingresos)

9.7. INVERSIÓN EN EQUIPOS

Se deberá hacer una inversión en material les para cada una de las actividades que se van a ofertar.

Dividiremos los equipos en los siguientes grupos:

	Uds.	Precio ud.	Total
Material de rappel y escalada	3	480	1.440
Bicicleta de montaña	20	150	3.000
Material de talleres	1	360	360

El coste total será de 4560€

A la hora de decidir por el periodo de amortización de cada equipo vamos a tener en cuenta la vida útil del mismo. Por tanto, el tiempo de amortización va a oscilar entre uno y tres años como máximo, dependiendo de su uso. En el caso particular de los materiales de rappel su periodo de vida es menor de un año por lo que se contabilizará, en vez de como inversión, como gasto del periodo de explotación

Debido a la situación geográfica del albergue, será difícil alquilar equipo complementario a un precio competitivo. Por este motivo, si se producen picos de demanda que no podamos satisfacer con el material actual, nos veremos obligados a colgar el cartel de completo.

9.8. EL EDIFICIO

La actividad empresarial de este negocio que gira en torno al albergue, por lo que la adquisición de este es algo fuera de toda cuestión.

La adquisición del albergue se realizará por el método de alquiler de largo periodo o concesión. El titular del albergue será la confederación hidrográfica del Guadalquivir.

El gasto mensual por el alquiler del albergue será de 1.800€ mensuales. A esto habrá que añadir la fianza que supondrá un inmovilizado financiero para la empresa de 2.400€.

9.9. MOBILIARIO Y EQUIPOS INFORMÁTICOS

Esta es, sin duda alguna, la inversión más fuerte que tendremos que realizar. El motivo, el albergue no está amueblado. La única instalación de la que dispone, y nos ahorraremos de invertir, es el equipo de aire acondicionado y calefacción, y los acumuladores eléctricos para la producción de agua caliente sanitaria.

El mobiliario necesario para las habitaciones se comprará de primera mano a un precio muy interesante debido al volumen necesario. El total de inversión de las habitaciones y los baños asciende a 12.692 €.

La inversión necesaria para la cafetería será de 2.013,50 €. Esto incluye una máquina de café, un microondas profesional, un frigorífico congelado, un tostador y cubiertos, vasos y platos.

La inversión necesaria para la recepción incluye el equipo informático, formado por un ordenador y un equipo multifunción; un ordenador y una mesa escritorio. La inversión para ello será de 880 €.

El equipamiento de las salas de reunión y de televisión consistirá en mesas, sillas, televisión y vídeo. El total de la inversión para este apartado será de 1.242 €.

9.10. SUMINISTROS EXTERIORES

Deberemos de contratar los suministros de luz agua y teléfono. El coste que esto supone puede desglosarse en dos grupos diferentes: alta y consumo.

El alta en estos servicios supone un importe total de 360 €. Esta inversión se considera como gasto de primer establecimiento y forma parte del activo de la empresa. Además es amortizable.

El consumo mensual de estos servicios representa un gasto del ejercicio y como tal debe aparecer en la cuenta de resultados de la empresa. El pago es bimensual y su importe estará en torno a unos 500 €.

9.11. EL TRANSPORTE

El transporte en esta empresa se refiere básicamente al de mercancías, ya que los clientes y accederán al albergue por cuenta propia, bien en sus propios vehículos, bien en vehículos de alquiler.

El único elemento de transporte que sí será propiedad de la empresa será una furgoneta tipo Citroën C-15, de segunda mano, que adquiriremos a un precio de 2.100€.

9.12. OBLIGACIONES DE LOS CLIENTES

INCORPORACIÓN

La incorporación a la instalación habrá de realizarse antes de las 18:00 horas. A partir de las 18:00 horas, y para mantener la reserva, es imprescindible que el usuario comunique telefónicamente a la instalación la hora prevista de llegada.

El alojamiento se realizará en régimen de libre distribución por la Dirección de la Instalación. Se puede consultar la posibilidad de un determinado uso y disfrute (individual, compartida o en grupo) en el momento de realizar la reserva, abonando los suplementos correspondientes.

RESERVAS

Reservas de particulares: los usuarios podrán solicitar reservas de plazas con antelación, por teléfono, Internet, fax, o por correo ordinario, dirigiéndose directamente a la Instalación.

ANTICIPOS

Las reservas se entenderán firmes, previo ingreso efectivo del anticipo solicitado antes de la fecha límite requerida por la empresa.

Reservas de particulares:

- Como mínimo el 30%, en la fecha requerida por la empresa.
- El 70%, ó la cantidad restante hasta alcanzar el importe total de los servicios contratados, deberá abonarse por los usuarios en la instalación a su llegada.

A estas reservas podrá eximirse del depósito previo, debiendo el usuario en dicho caso confirmar la reserva directamente con la instalación entre las 72 y las 48 horas antes de la llegada, contactando vía telefónica, fax o correo electrónico con la empresa. En caso contrario las plazas reservadas quedarán disponibles.

Reservas de grupos:

- Como mínimo el 30%, en la fecha requerida por la empresa.
- Reservas que incluyen servicios turísticos (monitores, actividades, etc...), podrá ser exigido anticipo de hasta el 100% del importe.
- Ingreso del 70%, ó de la cantidad restante hasta alcanzar el importe total de los servicios contratados, al menos con 15 días de antelación a la fecha de llegada.

Todos los grupos deberán tener totalmente prepagados los importes correspondientes al total de su reserva antes de la llegada al albergue.

ANULACIONES

En todo momento, el usuario puede desistir de los servicios solicitados, teniendo derecho a la devolución de las cantidades que hubiera abonado, pero deberá de indemnizar a la empresa por los conceptos que a continuación se detallan:

- Gastos de Gestión: Cubre los daños originados por las gestiones de reserva informática, envío de documentación y tramitación bancaria de devolución de las cantidades correspondientes.
- Gastos de Cancelación: Cubre los daños originados por la no ocupación de las plazas reservadas y anuladas con antelación a la fecha prevista de llegada, así como los gastos originados por contrataciones y compra de suministros en los que la empresa pudiese haber incurrido para la óptima prestación de los servicios contratados.

	Periodo de Anulación anterior a la llegada a la Instalación	Penalización sobre el importe total de los servicios contratados
Supuestos de anulación	15 días antes	5% en concepto de gestión.
	Entre los 15 y 10 días antes	30% en concepto de gestión y cancelación
	Entre los 10 y 2 días antes	50% en concepto de gestión y cancelación
	Menos de 2 días	100% en concepto de gestión y cancelación

En todos los casos, la no presentación del usuario o la no utilización voluntaria de los servicios contratados no darán derecho a devolución ni reembolso alguno.

10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Al ser la nuestra una empresa de servicios, el personal de que disponga tiene un importancia vital. Esto se debe a que el trabajador está en contacto directo con cliente final en todo momento. De esta forma, tanto la calidad del servicio como imagen de marca que quiera crearse la empresa en la mente de nuestros consumidores va a depender en gran medida del trato que demos a los clientes.

En este caso el plan de recursos humanos es fundamental ya que en él se describen los aspectos fundamentales en cuanto a las necesidades de personal de la empresa.

Los puntos que se contemplarán en el plan de recursos humanos serán los siguientes:

- Estudio del perfil de los promotores del negocio. Se incluirán todos los datos que componen un curriculum: datos personales, estudios realizados, experiencia profesional, trabajos anteriores.
- Relación de necesidades de personal, a corto o a largo plazo, que va a requerir la empresa, tanto en acciones directivas como en puestos de línea.
- Perfil de los puestos de trabajo. Se describirán aspectos fundamentales de los mismos como son: la catalogación profesional, área o departamento de desempeño y otras características generales como son de quién va a depender, jornada laboral, retribución, etc.
- Perfil de los candidatos para esos puestos de trabajo. Se incluirán datos de interés en cuanto a datos personales (edad, sexo, estado civil, características de personalidad (forma de ser, aptitudes, hobbies) características profesionales (titulación, nivel de idiomas, experiencia).
- Formas de vinculación con la empresa, es decir, tipo de contratación.
- Organigrama de la empresa por áreas de actividad, definiendo las funciones que deberá desempeñar cada persona.

- Plan de reclutamiento del personal. Habrá que opción se elegir a la hora de buscar personal para cubrir estos puestos. Existen distintas opciones como pueden ser: selección por parte de los propios socios, por una empresa de trabajo temporal o incluso por una consultora especializada en recursos humanos.
- Mercados a los que se va a acudir para cubrir esas necesidades de personal.
- Política de recursos humanos: plan de formación y aprendizaje, política de retribuciones, etc.

10.1. PERFIL DE LOS PROMOTORES

Describimos a continuación todos los datos de interés de los socios de esta empresa. En este caso los propios socios van a trabajar en el negocio por lo que tendrán especial interés todos los datos que hagan referencia a la formación y experiencia profesional de los mismos.

Ocurre, frecuentemente, que los socios o promotores tienen carencias en algunos campos. Por ejemplo, puede ocurrir que tengan una formación muy técnica y carezcan de conocimientos de gestión. Por este motivo conviene hacer un análisis de las capacidades con las que cuentan tanto profesional como personalmente y descubrir que necesidades se deben cubrir con otras personas o que formación necesitarían recibir para cubrir perfectamente el resto de funciones de la empresa.

A continuación se anexan los curriculums de los promotores de este negocio.

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES:

Nombre: Ángeles Rodríguez Serrano
Fecha de nacimiento: 9-12-70.
DNI.: 48347541- G.
Estado civil: Soltera.
Dirección: Avenida de Borbón 27 2º A. (Sevilla)
C.P.: 41012
Teléfono: 554 351 611 505 487 677
Carnet de conducir: B-1.

ESTUDIOS REALIZADOS:

Licenciatura en Económicas y Empresariales
Master en Gestión de Alojamientos Turísticos.

CURSOS Y/O SEMINARIOS:

- Gestión informática de alojamientos turísticos. Confederación de Empresarios de Andalucía. 1996.
- Análisis de balances contables en la pequeña y mediana empresa. Fundación Abengoa. 1997.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- Seis meses en prácticas en el hotel Europa. Sevilla. 1996
- Cinco años en recepción del hotel Trajano. Sevilla. 1997 - 2002

OTROS DATOS DE INTERÉS

- Poseo conocimientos de informática a nivel de usuario en el paquete Office 97 y Windows ME.
- Buena presencia física y agradable trato al cliente.

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES:

Nombre: Miguel Ángel Martínez Cuesta
Fecha de nacimiento: 1-4-78.
D.N.I.: 28711275 - F.
Estado civil: Soltero.
Dirección: Amador de los Ríos 131 2º B. (Sevilla)
C.P.: 41007
Teléfono: 954 462 904. 654 382 879
Carnet de conducir: B-1

ESTUDIOS REALIZADOS:

- Título de Bachiller Superior (COU). (1996/97).
- Título de técnico en Actividades Físicas y Animación Deportiva (1997/1998) I.E.S. Ramón Carande. Sevilla.
- Título de Magisterio en la especialidad de E. Física. 2002

CURSOS Y/O SEMINARIOS:

- Curso de monitor Provincial de tenis. Organizado por la Federación Nacional de Tenis.
- Curso de tabla de deslizamiento a vela y navegación. Organizado por la Federación Andaluza de Vela.
- Curso de Esquí. Organizado por la Escuela Técnica de Esquí (Sierra Nevada Feb 2000).
- Curso de animador deporte para todos Instituto Municipal de deportes Junio / Julio 2000.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- 100 horas prácticas deportivas varias, Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra en 1996. (Mantenimiento, Jornada de animación..)

- 110 horas prácticas deportivas AOSSA en 1998 (Baloncesto, balonmano, voleibol, fútbol y juegos con material alternativo).
- Técnico responsable de la organización programación y realización del cuarto aniversario del Centro Deportivo HYTASA en 1999.
- Monitor de Salida de tres días para el ciclo formativo TASFAP y llevando a cabo las actividades de escalada, rappel, tirolina, senderismo, cross de orientación durante los años 2000/2001.
- Prácticas de magisterio en el IES Elena Canel de Marzo a Abril de 2002.

OTROS DATOS DE INTERÉS

- Poseo conocimientos de deportes de aventura, escalada, rappel, senderismo, mountain-bike, descenso de cañones, etc.
- Estoy federado en la Federación de Deportes de Montaña y Escalada
- Pertenezco al club alpino.
- Actualmente práctico la escalada y tengo un nivel medio.

10.2. NECESIDADES DE PERSONAL

La previsión de personal para esta empresa tanto en los comienzos como en un futuro a corto plazo es la siguiente:

- Administrativos
- Monitores
- Gestores
- Comerciales
- Coordinadores de servicio

Al principio no se cubrirán todos estos puestos de trabajo, sino que es la funciones propias de hechos serán desempeñadas por diferentes personas. En el futuro, si la empresa tiene éxito, se deberá contar con más personal aunque no varíen los puestos de trabajo.

10.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La utilidad de un análisis de los puestos de trabajo está fuera de toda duda. Este nos permite hacernos una idea sobre una serie de a aspectos relevantes a la hora de definir la importancia de cada uno de los puestos a ocupar dentro de la organización. estos aspectos relevantes son los siguientes:

- Número e intensidad de tareas que se debe desarrollar en cada puesto, y así el número de personas necesarias para cubrir dichas tareas.
- La importancia de las tareas dentro del proceso general de prestación del servicio. Es decir, la importancia relativa del puesto en la a organización.
- Nivel de conocimientos técnicos y capacitación profesional necesarias para el cumplimiento de estas tareas

A continuación, se describen las características de cada uno de los puestos que aparecerán en esta organización empresarial. Según se vaya produciendo el crecimiento de la empresa, el número de tareas a desarrollar para el funcionamiento de la misma se incrementará en número, siendo entonces necesario dividir las entre diferentes puestos de trabajo que serán también ocupados por personas distintas con el consiguiente aumento de plantilla.

PUESTO 1: Monitores

DENOMINACIÓN:

Monitor de animación y actividades deportivas. Dependencia inmediata de: Coordinador del equipo de monitores. Subordinados inmediatos: Ninguno.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Enseñar las técnicas necesarias para practicar cada actividad.
- Explicar el uso y manejo de los distintos equipos (material de escalada, brújulas, bicicletas de montaña, etc.).
- Se encargará de la animación y entretenimiento del grupo.
- Supervisión y control de la seguridad de los participantes poniendo especial cuidado en evitar lesiones o accidentes por un uso inadecuado de los equipos.
- Cuidado de los materiales durante el desarrollo de las actividades siendo responsables de ellos durante el desarrollo de las actividades.

MEDIOS DE TRABAJO:

Materiales diversos de escalada, rappel y tirolina; bicicletas de montaña; material alternativo para juegos; material para cross de orientación, brújulas, mapas, prismáticos; material deportivo, balones, redes, discos, etc.

LUGAR DE TRABAJO:

En el exterior, en medios naturales y entornos rurales.

PUESTO 2: Administrativo

DENOMINACIÓN:

Auxiliar administrativo.

Dependencia inmediata de: Responsable del área de gestión. Subordinados inmediatos: ninguno.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Introducción de asientos contables en el programa de contabilidad. Informatización de los asientos contables según los datos facilitados por el responsable de gestión.
- Confeción de documentos administrativos redactados por los superiores. Labor de secretariado, trabajando con el procesador de textos o la hoja de cálculo, según el tipo de documentos que se le encargue.

- Control de datos de facturación.
- Introducción en el ordenador y enlace con la información contable de los datos facilitados por el responsable de facturación.
- Atención de llamadas a la oficina.
- Distribución de las llamadas entre las distintas personas que trabajen la oficina. Atención telefónica de los clientes suministrando información sobre los distintos servicios que se ofertarán.
- Gestión del archivo del departamento.
- Clasificación y archivo de los documentos de la empresa según su naturaleza: contables, laborales, comunicaciones, facturación.
- Confección de documentación comercial encargada por la dirección. Labor de preparación de carpetas y mecanografía de cartas comerciales.
- Llevar la caja de gastos diarios.
- Gestión de las reservas de los clientes.
- Atención a los clientes tomando notas de todos sus datos para reservarles plaza en las distintas salidas que se organicen.

MEDIOS DE TRABAJO:

Ordenador, impresora, teléfono, programas de facturación y contabilidad. Libros y documentación administrativa de la empresa. Archivos, bases de datos.

LUGAR DE TRABAJO:

Oficinas de la empresa.

PUESTO 3: Comercial

DENOMINACIÓN:

Agente comercial.

Dependencia inmediata de: responsable del área de gestión. Subordinados inmediatos: ninguno.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Captación de clientes
- Conservación de la actual cartera de clientes y captación de otros nuevos.
- Presentar proyectos en colegios, asociaciones, centros culturales, etc. Exposición de los servicios que ofrece la empresa , comunicando claramente cuáles serán los beneficios que supondrá para la comunidad.

- Pactar precios y descuentos con clientes importantes.
- En el caso de que el número de participantes en una de las actividades de la empresa sea importante se considera la posibilidad de hacer descuentos especiales en cuanto a los precios de venta. El comercial dispondrá de libertad para decidir el precio entre unos márgenes preestablecidos por la dirección.

MEDIOS DE TRABAJO:

vehículo, documentación sobre los servicios de la empresa, ordenador, impresora, teléfono, fax.

LUGAR DE TRABAJO:

Oficinas de la empresa y en la calle, visitando a los clientes actuales y potenciales.

PUESTO 4: Gestor

DENOMINACIÓN:

Gerente.

Dependencia inmediata: Consejo de administración.

Subordinados inmediatos: administrativos, coordinadores, comerciales.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Compras y aprovisionamiento de materiales y equipos para las actividades.
- Se encargará de que la inversión en materiales y equipos sea la adecuada para cubrir las necesidades de la empresa a la hora de prestar cada uno de los servicios.
- Responsable de la contabilidad de la empresa.
- Formulación, supervisión y control de las cuentas anuales de la empresa; redacción del informe de gestión y presentación de las mismas en el Registro Mercantil.
- Responsable de la financiación de la empresa.
- Análisis financiero de la empresa. Búsqueda y gestión de las posibles fuentes de financiación para el negocio, líneas de crédito, subvenciones, etc.
- Responsable de las obligaciones fiscales de la empresa.

- Retenciones a terceros, declaración del IVA, pago de impuestos locales, declaración del impuesto de sociedades, etc.
- Análisis de los costes de la actividad
- Estudio de la estructura de costes y toma de decisiones en función de los mismos para conseguir una buena rentabilidad del negocio analizando los distintos productos de la cartera.
- Responsable de las actividades de marketing de la empresa.
- Desarrollo y puesta en marcha de las distintas actividades de promoción, publicidad, etc., de las que se vale la empresa para comunicarse con sus clientes presentes y potenciales.
- Gestión de los recursos humanos.
- Selección y reclutamiento del personal, política de remuneraciones, tipo de contratación, etc.

LUGAR DE TRABAJO:

Oficina de la empresa.

MEDIOS DE TRABAJO:

Ordenador; impresora; teléfono; fax; toda la información necesaria sobre la empresa, de cualquier índole.

PUESTO 6: Coordinador de servicios

DENOMINACIÓN:

Monitor de animación y actividades deportivas. Dependencia inmediata de: responsable del área de gestión. Subordinados inmediatos: monitores y cocineros.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Encargarse del mantenimiento y buena conservación de los equipos.
- Se responsabilizarán además de ellos durante el desarrollo de las excursiones.
- Organización y planificación de los distintos servicios.
- Se encargarán de diseñar los distintos servicios que forman parte de la oferta de la empresa, escogiendo los medios necesarios para ello, personal requerido, lugar de destino, actividades que se desarrollarán, etc., es decir, todos los aspectos que definen las características identificativas de cada servicio.

- Coordinación y control de los diferentes servicios.
- Control de los materiales empleados, coordinación del equipo de personas que colaboren en cada servicio.
- Aseguramiento del cumplimiento del contrato.
- Responsable de la satisfacción del cliente en cuanto al cumplimiento de horarios previstos, correspondencia entre los servicios ofertados y los recibidos a la hora del desarrollo de cada actividad, trato por parte de los monitores, etc.

LUGAR DE TRABAJO:

Oficina de la empresa y entornos naturales.

MEDIOS DE TRABAJO:

Ordenador, impresora, teléfono, fax, y toda la información necesaria sobre la empresa, de cualquier índole.

10.4. PERFIL DEL CANDIDATO

Ya estamos en condiciones de describir el perfil del candidato perfecto para cubrir los distintos puestos de trabajo ofertados. Hay que perseguir como fin último, que los instrumentos de los recursos humanos nos permitan encontrar una perfecta correlación entre las características de la persona y las del puesto, ya que de esta forma la persona estará más motivada con sus tareas y se obtendrán resultados más satisfactorios para el conjunto de la empresa.

Perfil del Monitor

- Persona de edad comprendida entre los 25 y 35 años.
- De carácter abierto, comunicativa y alegre.
- Persona poseedora de buenas dotes pedagógicas para poder transmitir con claridad las técnicas de los deportes que se van a practicar o cualquier otra información o ayuda teórica al cliente.
- Responsable.
- Capacidad para generar optimismo y confianza en el grupo.

- Dotes de mando.
- Capacidad de animación y entretenimiento.
- Persona amable y educada. Correcto en el trato con otras personas.
- Buena presencia.
- Absoluta disponibilidad para viajar.
- Formación requerida: T.A.F.A.D. o superior, Magisterio en la rama de educación física, licenciado en ciencias de la actividad física y los deportes, monitores de tiempo libre, monitores de deportes diversos, monitores de escalada.
- Experiencia: sería preferible que el candidato tuviese experiencia anterior en este campo, aunque éste no va a ser un requisito indispensable, se podrá suplir con otras cualidades personales.

Perfil del Administrativo

- Persona amable y educada. Correcto en el trato con otras personas.
- Buena presencia.
- Manejo de herramientas informáticas de ofimática: procesadores de texto y hojas de cálculo.
- Conocimientos de programas de contabilidad.
- Conocimientos de contabilidad y facturación.
- Conocimientos generales de archivos.
- Conocimientos de mecanografía.
- Conocimientos de correspondencia comercial.
- Formación nivel de FP II.
- Experiencia no imprescindible.
- Aficiones relacionadas con el deporte y la naturaleza, amante de la vida sana.

Perfil del Comercial

- Persona joven, dinámica y ambiciosa.
- Buena presencia.

- Buen capacidad de comunicación y de negociación.
- Persona con vocación comercial.
- Formación: nivel bachillerato superior o equivalente, valorándose cualquier formación adicional sobre temas de marketing y/o técnicas de ventas o similar.
- Aficiones: deportes en general.
- Persona de vida sana
- Vehículo propio.
- Experiencia comercial de al menos un año, preferiblemente en el sector del ocio.

Perfil del Gestor

- Dotes de mando.
- Capacidad de comunicación y organización.
- Formación universitaria: ciencias económicas, empresariales o similar.
- Experiencia anterior indispensable de al menos un año.
- Conocimientos sobre gestión y administración de empresa.
- Conocimientos contables y fiscales.

Perfil del Coordinador de servicios

- Persona joven, dinámica, deportista.
- Persona ordenada, responsable y con capacidad de organización.
- Amplios conocimientos sobre los parajes naturales de la geografía andaluza.
- Dotes demandando.
- Persona creativa.
- Formación requerida: T.A.F.A.D. o superior, Magisterio en la rama de educación física, licenciado en ciencias de la actividad física y los deportes, monitores de tiempo libre, monitores de deportes diversos, monitores de escalada.

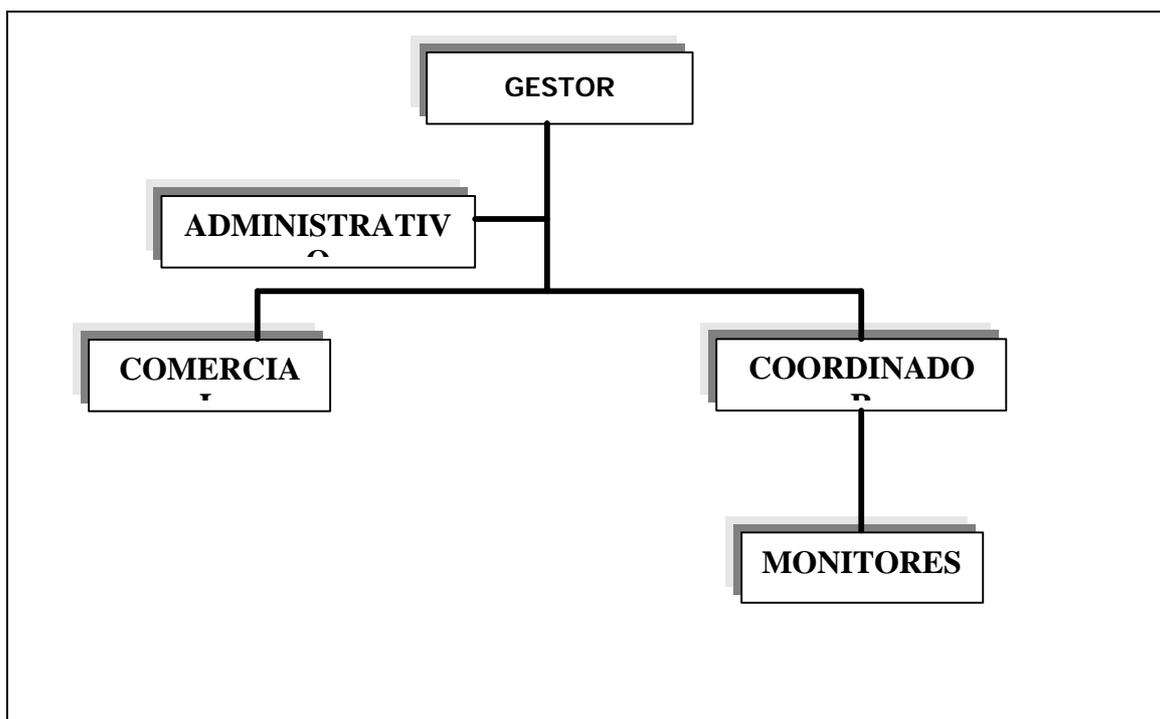
10.5. VINCULACIÓN CON LA EMPRESA

El número inicial de trabajadores en la empresa será sólo de tres que serán los socios de la misma. Entre estas personas se repartirán todo el trabajo que se genere pudiendo realizar tareas de varios puestos diferentes. El sueldo recibido por estos conceptos es lo que se considerará como gasto fijo de personal a la hora de determinar la cuenta de explotación y la tesorería del negocio.

Aunque en los comienzos de la actividad empresarial los puestos de monitores también serán ocupados por los socios, si se diera el caso de que el volumen de actividad lo requiriese serán ocupados por personal ajeno a la empresa. A estos monitores se les hará un contrato a tiempo parcial en función del volumen de actividad que exista. El sueldo retribuido por este concepto se considerará como coste variable ya que se contratan por servicios.

10.6. ORGANIGRAMA

El organigrama es la plasmación gráfica de las distintas áreas o departamentos en los que se divide una organización. De este modo se pueden definir Las jerarquías o dependencias, por autoridad o funcionales. Para nuestra empresa en particular, el organigrama es el siguiente.



11. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

Cuando se adopta la decisión de crear una empresa o, en el caso de empresas ya existentes, cuando se plantea la optimización de su gestión, es de gran importancia elegir de manera adecuada la configuración jurídica que mejor se adapte al proyecto empresarial.

La elección de la forma jurídica es la situación de partida del proyecto empresarial, y de una correcta decisión en este sentido depende el evitar futuros problemas que pudieran dificultar dicho proyecto. En este sentido, y dependiendo de la forma jurídica que adopte la empresa, los trámites a seguir para su constitución serán distintos, y también sus obligaciones en materia tributaria, laboral y jurídica.

Dadas las características propias que presenta cada proyecto empresarial, es difícil proponer unos criterios generales que permitan establecer la forma jurídica más adecuada a cada caso concreto. Sin embargo, sí hay que tener en cuenta algunos condicionantes en la elección de la forma jurídica a adoptar para poner en marcha una actividad empresarial:

- El número de personas, socios o promotores, que intervengan en el proyecto.
- El volumen de fondos requeridos legalmente para crear la empresa. Por ejemplo, es necesario disponer de un capital mínimo de 60.000 € para crear una Sociedad Anónima, mientras que para constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada la cuantía mínima del capital es de 3.000 €. En cambio, no existe ningún tipo de límite para la adquisición de la condición de empresario individual.
- En determinadas ocasiones, la Ley puede obligar a adoptar una forma jurídica concreta. Así lo establece la normativa aplicable en alguna Comunidad Autónoma cuando se ejerce la actividad de alojamiento de turismo rural.

- El grado de responsabilidad frente a terceros que los promotores de la empresa estén dispuestos a asumir. La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado o ser ilimitada, afectando tanto al patrimonio personal del empresario como al mercantil. La limitación se refiere a la responsabilidad del socio, siendo una cuestión diferente la responsabilidad que puedan asumir los administradores y consejeros por una gestión negligente.
- Los incentivos, subvenciones y ayudas que establezca la legislación vigente, con el fin de fomentar la creación de nuevas empresas bajo determinadas figuras jurídicas. En este sentido, la Constitución Española exige, en su artículo 129.2, un trato específico de los poderes públicos en general con aquellas organizaciones que tiendan a ampliar la participación de los trabajadores en los medios de producción (por ejemplo, las cooperativas).
- La legislación aplicable en cada Comunidad Autónoma puede suponer la existencia de determinados límites cuantitativos (límites de plazas y/o habitaciones por establecimiento) para la consideración y reconocimiento oficial de los alojamientos rurales, lo que determinará la dimensión del proyecto a desarrollar y las necesidades económicas derivadas.
- Los aspectos fiscales, es decir, la atribución fiscal de los beneficios que haya que efectuar según los resultados previstos de la actividad empresarial. Así, el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas tiene un tipo impositivo creciente con el beneficio, mientras que para las sociedades el tipo impositivo es único.

Las necesidades organizativas de la empresa, los aspectos legales y económicos, y cualquier otro tipo de aspecto relacionado. También habría que tomar en consideración los requisitos que la legislación autonómica de aplicación en cada territorio suele exigir a los titulares de los establecimientos.

11.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS DISTINTAS FORMAS JURÍDICAS

Al objeto de servir de orientación en la elección de la fórmula jurídica a adoptar por el empresario, y con el ánimo de evitar problemas de mala adecuación al proyecto empresarial, se enuncian a continuación las características generales de las formas jurídicas empresariales más usuales, en función de quién asume la titularidad de la empresa.

11.1.1. EL EMPRESARIO INDIVIDUAL

Es sin duda una de las fórmulas empresariales más frecuentes a la que se opta para dar cobertura a la actividad de alojamiento turístico, siendo el empresario titular y propietario exclusivo de su empresa, realizando la actividad en nombre propio y con su patrimonio personal. Esta forma jurídica implica un control total, por parte del empresario, de la empresa, asumiendo directa y personalmente la gestión, aportando su trabajo y capital.

No existe condicionante previo para la adquisición del carácter de empresario individual, si bien el promotor de la empresa deberá ser mayor de edad y tener libre disposición sobre sus bienes.

El empresario individual responde personal e ilimitadamente frente a terceros, con todos sus bienes presentes y futuros, de todas las deudas y obligaciones que contraiga la empresa, sin establecer diferencias entre su patrimonio mercantil o empresarial y su patrimonio civil o personal. Esto es, deberá responder de las posibles deudas de la empresa con la totalidad de los bienes propios.

La elección de esta forma jurídica viene justificada por motivos fiscales y de simplicidad en la constitución y en las obligaciones formales. Así, por ejemplo, no existe obligación para el empresario individual de inscribirse en el Registro Mercantil, aunque sea aconsejable. Como contrapunto, hay que apuntar el alto riesgo que conlleva en términos de responsabilidad. Pese a ello, es la fórmula empresarial más recomendable en el caso de empresas de carácter familiar, y con reducido volumen de negocio.

11.1.2. LA COMUNIDAD DE BIENES

En una Comunidad de Bienes, la propiedad de una cosa o derecho pertenece pro indiviso a varias personas, esto es, los dueños explotan una copropiedad, su titularidad es compartida. Así, el objeto de una Comunidad de Bienes puede ser la puesta en común de un patrimonio para crear una empresa y repartir las ganancias, siendo entonces aconsejable la suscripción de un contrato privado o escritura pública que regule su funcionamiento.

No se exige un número mínimo de comuneros, ni tampoco existe una aportación mínima obligatoria a la Comunidad. Los comuneros responden frente a terceros de forma ilimitada.

Las Comunidades de Bienes están obligadas a solicitar un Código de Identificación Fiscal para poder realizar actividades empresariales. Estas entidades están sometidas al

régimen de atribución de rentas, imputándose las rentas netas obtenidas en el ejercicio de la actividad a los miembros de la Comunidad, para su declaración en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Así, si el volumen de beneficios es elevado, la Comunidad de Bienes puede estar sometida a tipos impositivos muy elevados.

La Comunidad de Bienes es una figura creada por el Derecho Civil, y cuenta con escasa regulación normativa. Por ello resulta difícil su funcionamiento en el entorno empresarial, solapándose constantemente sus actos con los de las personas físicas que la integran.

11.1.3. LAS SOCIEDADES MERCANTILES

El empresario puede desarrollar su proyecto como persona física o bien crear un ente jurídico distinto, con su propia personalidad jurídica, que será distinta de la personalidad de los socios que conformen la sociedad. Esta entidad diferenciada es la que va a asumir la titularidad de la empresa, y nace como persona jurídica en el momento en que se inscribe en el Registro Mercantil.

El análisis siguiente queda limitado a las formas societarias más frecuentes y habituales bajo las cuales puede constituirse una sociedad. Es de destacar que en la oferta de alojamientos rurales en España, los casos de sociedades son excepcionales (Secretaría General de Turismo, 1996: 136). Pese a ello, las sociedades son fórmulas empresariales a las que se recurre cuando se requiere cierta cobertura legal, por ejemplo a la hora de solicitar un crédito bancario para acometer una elevada inversión inicial o a la hora de sufragar costosas reformas.

11.1.3.1. Las sociedades de responsabilidad limitada

En estas sociedades, los socios se encuentran exentos de responsabilidad personal por las deudas sociales, respondiendo sólo por el importe de su aportación.

El capital mínimo requerido para su constitución no podrá ser inferior a 3.000 €

El número mínimo de fundadores es de uno, adoptando en este caso la denominación de Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal.

11.1.3.2. La sociedad anónima

El capital social se encuentra dividido en acciones, siendo el mínimo exigido de 60.000 €. Los socios no responden personalmente de las deudas sociales. Las acciones, parte alícuota del capital social, son de fácil transmisión, así como la condición de socio.

El número mínimo de fundadores es de uno, adoptando en este caso la denominación de Sociedad Anónima Unipersonal.

11.1.3.3. Sociedades cooperativas

La Ley General de Cooperativas (Ley 3/1987 de 2 de abril) las define como sociedades con capital variable y estructura y gestión democráticas, que asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, a personas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, fijadas en los estatutos, desarrollando una actividad empresarial e imputando los resultados económicos a los socios, una vez atendidos los fondos comunitarios, en función de la actividad cooperativa que realizan. Determinadas Comunidades Autónomas tienen regulado por Ley el régimen jurídico de las Cooperativas, siendo supletoria, en este caso, la Ley General de Cooperativas, con lo que habrá que atenerse a las particularidades legales dispuestas por cada Comunidad.

Los estatutos fijan el capital mínimo con que puede constituirse la cooperativa. Los socios no responden personalmente de las deudas sociales, salvo que los estatutos dispongan otra cosa. El número de socios difiere según el tipo de cooperativa y la legislación aplicable, siendo el mínimo de socios en las cooperativas de primer grado de cinco, mientras que en las de segundo y ulterior grado el número mínimo es de dos.

Es ésta una fórmula empresarial que permite, sin suponer una pérdida de autonomía en la gestión de cada socio propietario de un alojamiento de turismo rural, la realización conjunta de operaciones de aprovisionamiento, con las ventajas inherentes en términos de economías de escala. Desde el punto de vista fiscal, son entidades que disfrutan de bonificaciones y beneficios.

11.2. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS DISTINTAS FORMAS DE EMPRESA

Anteriormente se hizo alusión a una serie de condicionantes que había que ponderar en la elección de la forma jurídica para la empresa, dado que de tal elección derivan una serie de ventajas e inconvenientes, a saber:

11.2.1. VOLUMEN DE ACTIVIDAD

Si nos atenemos al volumen de actividad, en el caso de empresas de reducido tamaño y escaso volumen económico, donde la actividad de alojamiento adopte carácter de renta complementaria a otras actividades ejercidas por el empresario, se considera como forma jurídica idónea al empresario individual, al ser más sencillo y económico el no crear persona jurídica distinta del propio empresario. También puede ser adecuada como forma jurídica la Comunidad de Bienes en caso de realizar actividades de poco volumen económico, y siempre que sea de importancia la participación personal de los socios.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada se configura como idónea para las empresas de mediano o reducido tamaño, en las que se pretenda ejercer un control personal sobre la gestión empresarial (ya que, de cierta manera, se dificulta la entrada de nuevos socios), al tiempo que se le suman las ventajas de los límites a la responsabilidad patrimonial de la empresa frente a terceros, y un tipo impositivo fijo, esto es, empresas que, pese a ser de reducida dimensión, obtengan un nivel de beneficios lo suficientemente elevado, de manera que se beneficien de una imposición no progresiva.

11.2.2. RESPONSABILIDADES

En lo que respecta a la responsabilidad, el empresario individual responde individual e ilimitadamente, con su patrimonio personal, de las deudas generadas en su actividad. Los integrantes de las Sociedades Civiles y las Comunidades de Bienes tienen responsabilidad mancomunada (es decir, responden entre todos los comuneros) e ilimitada frente a terceros. En el caso de las cooperativas, la responsabilidad de los socios frente a terceros es limitada (salvo disposición estatutaria en contrario).

Las sociedades de responsabilidad limitada y las sociedades anónimas limitan la responsabilidad de sus socios a sus aportaciones, sin responder personalmente de las deudas de la sociedad. Así, estas fórmulas jurídicas se suelen utilizar cuando la inversión inicial o las reformas efectuadas suponen un desembolso excesivo para ser asumido de forma unipersonal y exigen además de importantes créditos bancarios, por lo que se recurre a este tipo de cobertura legal.

11.2.3. FISCALIDAD

Desde el punto de vista de la fiscalidad, las sociedades de responsabilidad limitada y las sociedades anónimas tributan por el impuesto sobre sociedades al 35% sobre los beneficios. Este tipo impositivo se reduce al 30% para la base imponible comprendida entre cero y 90.000 € para empresas de reducida dimensión (en general, aquellas con una cifra de negocios inferior 1.500.000 €), siendo aplicable a la base imponible restante el tipo general (la base imponible es la cantidad sobre la cual se mide la capacidad de pago del contribuyente, siendo éste la persona natural o jurídica a quien la Ley impone el pago del tributo). Esto constituye una ventaja en el caso de empresas de cierta rentabilidad, que, de tener forma jurídica distinta, estarían sometidas a un tipo impositivo creciente con el beneficio. Éste sería el caso del empresario individual y las Comunidades de Bienes (ya que las rentas se imputan a los comuneros), cuyo régimen fiscal es el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, tributando por tipos más elevados cuanto mayor es su volumen de renta.

Además, en las sociedades de responsabilidad limitada y las sociedades anónimas se permite descontar como gastos (y por tanto excluir del gravamen sobre beneficios) aquellos necesarios para la realización de la actividad, lo que no siempre es posible para el empresario individual, como sería el caso de los empresarios que tributan en módulos, como posteriormente se comprobará en el capítulo dedicado a fiscalidad.

En cuanto a las cooperativas, los resultados cooperativos están bonificados, tributando, en general, al 20%, aunque se encuentran obligadas por Ley al establecimiento de determinados fondos de reserva de carácter irrepartible. Con todo, pese a que el propio concepto de cooperativa excluye la consecución de lucro mercantil (es decir, la obtención de beneficios societarios, primando en cambio la realización de una actividad económico-social al servicio de los socios), esta forma jurídica se configura como una interesante elección.

A modo de resumen, se puede decir que, dado el carácter progresivo de la escala de gravamen del Impuesto sobre la Renta, si se esperan volúmenes reducidos de negocio, al empresario le resultaría favorable asumir de forma personal la titularidad de la actividad, al ser los tipos aplicables en las escalas más bajas del impuesto inferiores al tipo lineal establecido para las sociedades. Estos supuestos se verán ampliados en el capítulo referido a la fiscalidad empresarial.

11.2.4. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

En cuanto a los trámites de constitución y funcionamiento, el empresario individual es quien menos gestiones y trámites ha de realizar para llevar a cabo su actividad, puesto que no tiene que realizar actos ni formalizar documento alguno para adoptar personalidad jurídica.

La Comunidad de Bienes requiere escasas formalidades para su constitución, como por ejemplo el registro del contrato y su liquidación, al tiempo que se configura como una interesante opción por razones organizativas, al centralizar en un solo ente jurídico todas las facetas de la actividad empresarial.

Por su parte, el cumplimiento de un mayor número de formalidades contables y registrales hacen menos atractiva la opción por una forma societaria. Así, la constitución de una sociedad requiere del cumplimiento de una serie de requisitos formales para que adquiera personalidad jurídica propia, trámites que, como se ha visto, no hay que seguir en el caso de empresarios individuales. Así, la Sociedad de Responsabilidad Limitada conlleva una serie de trámites para su constitución (como todas las sociedades), que no se justifican cuando la actividad empresarial es de escaso volumen económico. Pero, al ofrecer la transmisión de la condición de socio ciertas dificultades, este tipo de sociedad se configura como forma idónea para aquellas empresas en las que, además de determinada cobertura legal, las características personales de los socios revistan gran importancia. Asimismo, es una opción aconsejable si no se precisan grandes inversiones iniciales (el capital mínimo requerido es de 3000 €), o bien si se realizan aportaciones no dinerarias a la sociedad.

En el caso de la Sociedad Anónima, los trámites para su constitución y funcionamiento se justificarían por la necesidad de dar seguridad jurídica y patrimonial a quienes con estas sociedades se relacionan. La facilidad en la transmisión de la condición de socio, esto es, para la compra y venta de acciones entre socios e inversores, la convierte en forma jurídica idónea para aquellas empresas en las que es necesaria una importante acumulación de capital, y en las que los socios, estando menos comprometidos personalmente con la sociedad, desean una mayor movilidad de sus capitales.

11.2.5. LIBROS

Los libros que obligatoriamente debe cumplimentar el empresario individual resultan de mayor sencillez, en general, que los exigidos para las sociedades. Según el Código de Comercio, los libros obligatorios para las sociedades (y también para las cooperativas) son el libro de inventarios y cuentas anuales y el libro diario, debiendo añadir los libros

exigidos por el Impuesto sobre Sociedades y el Impuesto sobre el Valor Añadido, además de llevar un libro de actas y un libro de socios.

Los empresarios individuales y los miembros de las Comunidades de Bienes deberán llevar los libros a que obliga el Impuesto sobre el Valor Añadido y el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, en función de la actividad ejercida. En el caso de empresarios sometidos al régimen de estimación directa normal, los libros son los mismos que exige el impuesto sobre sociedades, mientras que los empresarios en estimación directa simplificada sólo deben llevar libros de registro de ingresos y gastos. Los empresarios que se encuentren sujetos, en función de la actividad ejercida, a la denominada Estimación Objetiva por signos, índices o módulos, ven reducidas sustancialmente las obligaciones en materia de libros y registros, y tan sólo vienen obligados a llevar el libro de facturas recibidas.

Ahora bien, esta aparentemente incómoda formalidad que pudiera suponer la obligatoriedad de cumplimentar los libros de comercio priva al empresario individual de un instrumento de información y control sobre los resultados económicos de su actividad, mientras que la riqueza de la información contable que deriva de los libros y documentos contables dota al empresario de un eficaz instrumento de gestión.

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<p>COMUNIDAD DE BIENES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No necesita número mínimo de socios. - No existe obligación de inscripción en el Registro Mercantil. - No exige capital mínimo para su constitución. - Simplicidad en la constitución de la sociedad. - Tipo de empresa fiscalmente rentable en el caso de situarse los socios en la franja de tributación del IRPF inferior al 35%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad en primer lugar de la comunidad. - Los socios responden en segundo lugar ilimitadamente de sus bienes. - Cada socio tiene que responder de sus actuaciones y de las de los demás socios. - Forma jurídica que puede presentar alguna dificultad para el desarrollo de actividades empresariales dadas sus indefiniciones en la legislación mercantil.
<p>SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No necesita número mínimo de socios. - El capital para su composición es reducido (3.000 €) - Forma jurídica idónea para sociedades pequeñas, con pocos socios, por su simplicidad. - órganos de funcionamiento más simplificado que en el caso de las Sociedades Anónimas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad en primer lugar de la comunidad. - Los socios responden en segundo lugar limitadamente de su aportación a la sociedad. - Necesidad de avales personales para la concesión de préstamos. - No hay ventajas fiscales ni de contratación inherentes a la forma jurídica.
<p>SOCIEDAD ANÓNIMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La forma de su constitución y transmisión de su capital social permite una gran acumulación de capital. - Fácil transmisión de las acciones en las S.A.. de elevado capital. Posibilidad de participación de pequeños accionistas y de cotización en bolsa. - La responsabilidad frente a las deudas sociales se limita a la aportación realizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital mínimo de 10 millones de pesetas, totalmente suscrito y desembolsado en un 25%. - Elevados costes de constitución: gastos notariales y aplicación del 1 % en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales. - No hay ventajas fiscales ni de contratación inherentes a la forma jurídica. - Tributan al 35% en el Impuesto sobre Sociedades.

11.3. FORMA JURÍDICA ELEGIDA

Ya hemos comprobado la cantidad y variedad de detalles caracterizan cada una de las formas jurídicas. Por eso su elección es un punto sobre el que hay que reflexionar detenidamente. Hecho condiciona la las obligaciones fiscales y contables de la empresa, así como la responsabilidades de sus socios. De todas formas, debemos de tener muy claro que el fracaso de un negocio no se evita solo por cambiar la forma jurídica. Pero sí que una forma jurídica errónea puede perjudicar un buen negocio.

Las ventajas e inconvenientes de cada una de las formas jurídicas posibles aparecen resumidas en el cuadro siguiente.

Finalmente decidimos escoger como forma jurídica la Sociedad Limitada por ser la que mejor se adapta a este negocio por los siguientes motivos:

- Limitación de la responsabilidad del socio únicamente a la aportación realizada a la sociedad.
- Limitación de las responsabilidad del socio únicamente a la aportación económica realizada.
- Reducida aportación de capital para su constitución
- Es la sociedad mercantil más sencilla.

11.4. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS DE CONSTITUCIÓN

En el proceso de creación de una empresa surgen una serie de trámites y gestiones administrativas que son imprescindibles llevar a cabo para el inicio de la actividad.

Este proceso secuencial requiere, por parte de los promotores de la empresa, la realización de numerosos pasos, así como la preparación de abundante documentación, de modo que debe procederse a su planificación con la suficiente antelación, evitando así la aparición de cualquier tipo de dificultad que pueda afectar al proyecto empresarial. Estos trámites a realizar son, dependiendo del tipo de empresa elegido para el proyecto, de obligado cumplimiento algunos, optativos otros. Son trámites relacionados tanto con la actividad a desarrollar como de carácter fiscal, legal y laboral.

Asimismo, dada la competencia que ostentan las Comunidades Autónomas en materia de turismo, y más concretamente en lo referente a ordenación de las distintas formas de alojamiento, habrá que tener en cuenta toda la normativa autonómica reguladora específica. Los trámites también pueden ser objeto de variaciones de carácter puntual, como consecuencia de la aplicación de normas específicas de política económica o variaciones en el ordenamiento jurídico, ya sean de carácter general, sectorial o territorial.

A continuación se enuncian brevemente los trámites generales más importantes, sin que necesariamente deba entenderse su ejecución en el orden expuesto. De todas formas, nosotros realizaremos todas las gestiones a las que nos obliga la ley como Sociedad Limitada.

- **Otorgamiento de escritura pública.**

Acto por el que los socios fundadores firman la escritura de constitución de la sociedad, según establecen los estatutos, y cuyo contenido viene determinado por Ley. Es un acto de obligado cumplimiento en el caso de que el proyecto empresarial adopte forma societaria, con el fin de que la sociedad adopte personalidad jurídica para poder actuar. Una formalidad previa es la certificación negativa de existencia de otra sociedad con el nombre escogido para la sociedad que se pretende constituir.

- **Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.**

Es un impuesto, cuyo tipo se aplica sobre el capital social, que grava la constitución de la sociedad (también es de aplicación a las Comunidades de Bienes).

- **Inscripción en el Registro Mercantil.**

Es un acto que confiere a las sociedades personalidad jurídica, al tiempo que sirve para dar a conocer a terceros su existencia y situación jurídica. Dicha inscripción no es obligatoria para el empresario individual, ya que éste tiene personalidad propia, aunque sí es aconsejable, para aprovechar las ventajas que ofrece y poder solicitar la posterior inscripción de documentos.

- **Alta de Declaración Censal.**

Básicamente consiste en una declaración de comienzo, modificación o cese de actividad, que debe realizarse ante la Administración de Hacienda correspondiente a su domicilio fiscal, sirviendo también para comunicar otros actos de trascendencia tributaria, como puede ser la declaración de cambio de domicilio fiscal, la modificación de obligaciones periódicas, la comunicación de renunciaciones, revocaciones o exclusiones de determinados métodos de estimación, etc.

- **Solicitud del Código de Identificación Fiscal**

En formas jurídicas societarias y Comunidades de Bienes. Constituye la identificación de la sociedad a efectos fiscales, debiendo obtenerse con independencia del inicio o no de la actividad. El empresario individual sólo deberá solicitarlo en caso de no disponer de él.

- **Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas.**

Es un tributo que grava el ejercicio de actividades empresariales. Se tratará con mayor profundidad posteriormente.

- **Licencia de Obras.**

Es una licencia municipal necesaria para la realización de cualquier tipo de obras (nueva planta, reforma y adaptación), en el establecimiento donde vaya a radicar la actividad.

- **Licencia de Apertura.**

Es una licencia municipal que autoriza la puesta en marcha del proyecto empresarial en unas instalaciones aptas, según la normativa urbanística y de seguridad específica que le sea de aplicación. Se suele exigir determinada documentación, como por ejemplo el presupuesto de las instalaciones, proyectos y croquis, contratos de propiedad o arrendamiento, etc.

- **Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.**

Gestión obligatoria para todo empresario que vaya a efectuar contrataciones de trabajadores, siendo un paso previo al inicio de las actividades. La inscripción es el acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones en el respectivo Régimen del Sistema de la Seguridad Social. La afiliación en la Seguridad Social tiene como finalidad cubrir los riesgos para el trabajador, que deriven de enfermedad, accidente, invalidez, pensiones futuras, etc. Para la cobertura de accidentes y enfermedad profesional, la empresa podrá optar por asegurar el riesgo en una mutua patronal o en la entidad gestora de la Seguridad Social.

- **Régimen general de la Seguridad Social**

Los trabajadores por cuenta ajena que ejerzan su actividad en territorio español, es decir, las personas que, con algunas excepciones, sólo tengan una relación laboral con la empresa se incluirán en el Régimen general de la Seguridad Social. Es obligación del empresario o representante legal de la sociedad comprobar la afiliación del trabajador a la Seguridad Social y asegurar a todo el personal que vaya a prestar servicios en la empresa (la afiliación se produce una sola vez al inicio de la vida laboral del trabajador). Los empresarios cotizan a la Seguridad Social por los trabajadores en el Régimen general, estando

establecida una cuota patronal (pagada por el empresario) y una cuota obrera (que aporta el trabajador). Tales cuotas son el resultado de aplicar los tipos de cotización establecidos a las bases de cotización que les correspondan.

- **Régimen especial de los trabajadores autónomos.**

Se incluyen los trabajadores por cuenta propia que de forma habitual, personal y directa realicen una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción a contrato de trabajo, presumiéndose que lo es todo titular de establecimiento abierto al público como propietario, arrendatario, usufructuario o concepto análogo. También se incluye al cónyuge y familiares hasta segundo grado que colaboren con el trabajador autónomo y que, reuniendo las condiciones necesarias, no tengan la consideración de asalariados. Asimismo, deben darse de alta los administradores de las sociedades, tengan o no participación en las mismas. El alta será única para todas las actividades que se realicen por el empresario, siempre que estén incluidas en este régimen de la Seguridad Social. Es el régimen a considerar en el caso de empresas familiares sin personal asalariado contratado, teniendo carácter obligatorio para los empresarios individuales y Comunidades de Bienes, y opcional para los trabajadores de cooperativas. Para calcular la cuota líquida a pagar mensualmente en este régimen, se establece, por Ley, una base mínima obligatoria y una base máxima sobre la que se aplica el tipo de cotización establecido para los autónomos.

- **Comunicación de apertura de centro de trabajo.**

El empresario o representante legal de la empresa debe proceder a comunicar a la autoridad laboral (Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, u organismo similar de la Comunidad Autónoma) la apertura del centro de trabajo en el que se vaya a desarrollar la actividad, así como la reanudación de la misma, en el caso de que se hayan efectuado alteraciones, ampliaciones o transformaciones de importancia.

- **Obtención y legalización de libros.**

Todas las empresas están obligadas a tener un Libro de Visitas, debidamente sellado, para que la Inspección de Trabajo pueda anotar en él las diligencias necesarias, tenga o no trabajadores por cuenta ajena. Asimismo, la empresa deberá llevar en orden y al día el Libro de Matrícula del personal, inscribiendo en él a todos los trabajadores cuando inicien la actividad, en el caso de que la empresa cuente con trabajadores por cuenta ajena.

- **Oferta de empleo.**

Es la solicitud de trabajadores que pueden realizar los empresarios al Instituto Nacional de Empleo, a fin de cubrir un puesto de trabajo. Dicha oferta puede ser nominativa o genérica.

- **Contrato de trabajo.**

Se presume la existencia de contrato de trabajo entre aquel que presta un trabajo por cuenta ajena dentro del ámbito de la organización y dirección de otro, y el que lo recibe a cambio de una retribución de aquél. Existen varios tipos de contratos, pudiendo su duración ser indefinida o temporal. Deberá optarse por una u otra modalidad en función de las necesidades de la empresa. Así, existen contratos eventuales que pueden utilizarse para contratar personal ante exigencias circunstanciales de la actividad, o contratos a tiempo parcial, que permiten la contratación de un trabajador para que preste servicios durante un período de tiempo inferior al considerado como habitual en la actividad de que se trate. Aparte de las características del contrato, otra cuestión a valorar es la relativa a los incentivos con que cuentan los empresarios a la hora de contratar trabajadores. Los incentivos se centran fundamentalmente en cuestiones referentes al fomento de la contratación indefinida y en la inserción de los colectivos de personas con más dificultades para acceder al mundo laboral. Los incentivos contemplan tanto subvenciones como bonificaciones en las cuotas empresariales de la Seguridad Social.

- **Otros**

Otros eventuales trámites, que también van a requerir tiempo y dedicación, son los siguientes: altas o cambios de titularidad de los contratos de suministro eléctrico y agua, autorizaciones de sanidad, adquisición de hojas de reclamaciones, redacción de contratos de alquiler o escrituras de compra-venta de los locales, autorizaciones y licencias municipales, inscripción en registros específicos, etc. Algunos de los trámites a realizar pueden estar en función de la existencia de reglamentación específica reguladora de la actividad de alojamiento de turismo rural en la Comunidad Autónoma donde vaya a radicar la actividad. También hay que tener en cuenta los trámites específicos que haya que efectuar en función de las posibles actividades complementarias que se puedan llevar a cabo.

12. PLAN FINANCIERO

12.1. LA VIABILIDAD DEL PROYECTO EMPRESARIAL

La confección de un completo estudio económico-financiero va a permitir el análisis detallado de las características de la empresa en términos de viabilidad, lo que facultará para la adopción de decisiones sobre la conveniencia de llevar a cabo el proyecto empresarial. Este análisis tiene validez tanto para empresas que inician su actividad como para empresas preexistentes. Si el empresario prevé que los ingresos derivados de la actividad son suficientes para atender las deudas que contraiga, al tiempo que obtiene un rendimiento económico adicional que le compense del esfuerzo realizado y el riesgo asumido, decidirá llevar adelante el proyecto empresarial. Así pues, la determinación de la viabilidad de la empresa requiere de la elaboración de una serie de cálculos y previsiones que deben tratar de reflejar, de la manera más fiel posible, la situación a que se enfrenta la empresa, siendo necesario efectuar las siguientes operaciones:

- *Evaluar las inversiones necesarias* para posibilitar la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa.
- Para poder invertir, previamente debe obtenerse financiación, por lo que habrá que identificar, *evaluar y seleccionar los recursos financieros* que se destinarán a la financiación de la empresa.
- *Confección de cuentas de resultados previstos*, de manera que el empresario tenga, antes de efectuar las inversiones proyectadas, un mínimo de garantías sobre la rentabilidad del proyecto y el riesgo asociado.
- *Elaboración de un presupuesto de tesorería*, tratando de estimar los movimientos de caja y el dinero que habrá disponible (toda empresa, además de ser rentable,

requiere mantener cierta liquidez para asegurar su pervivencia, entendiendo la liquidez como la capacidad para atender los pagos).

- *Cálculo del punto de equilibrio o umbral de rentabilidad*, de manera que se pueda conocer el nivel de ingresos a partir del cual comenzarán a obtenerse beneficios.

12.2. PLAN DE INVERSIONES

La puesta en marcha de un proyecto empresarial supone afrontar un conjunto de inversiones tanto en estructura fija (inmovilizado: construcciones, mobiliario, etc.) como circulante (existencias, clientes, etc.), inversiones que son necesarias para que la empresa pueda ponerse en marcha y desarrollar su actividad. Dicha estructura estará en función de las dimensiones, dotaciones y servicios del establecimiento, los consumos y suministros básicos necesarios, los costes de personal, etc. Habrá pues que estudiar con detenimiento las inversiones a realizar por la empresa para su puesta en marcha o ante posibles proyectos de ampliación, innovación o diversificación en las empresas ya existentes, dado que las decisiones que se adopten a este respecto suelen conllevar la realización de considerables gastos, que condicionarán la estructura de la empresa durante un largo período de tiempo, afectando a la rentabilidad del proyecto.

La evaluación de las inversiones requerirá de la confección de un presupuesto que especifique:

- *Las inversiones en Activo Fijo o Inmovilizado*. Van destinadas a financiar la adquisición de activos permanentes de la empresa, es decir, aquellos bienes que permanecen en la empresa a lo largo de varios ejercicios económicos, como por ejemplo las construcciones, terrenos, el mobiliario, etc. Cada partida incluida en el presupuesto deberá llevar asociado un coeficiente de amortización, de manera que en la determinación del resultado a obtener por la empresa se refleje el desgaste que sufren los elementos del inmovilizado, siendo recomendable utilizar el coeficiente de amortización en función de la vida útil del bien. En el supuesto práctico expuesto en el apartado 10.8 se puede ver un ejemplo.
- *Las inversiones en Activo Circulante*. Son bienes directamente relacionados con el funcionamiento corriente de la empresa, como las inversiones en existencias (aunque la actividad de alojamiento en sí supone la prestación de un servicio no almacenable, una acumulación de reservas puede comportarse como unas existencias de materiales; además, también se requiere inversión en mercancías si se prestan servicios de comida), el disponible (saldos de caja y bancos) y el

realizable (si un cliente paga a plazo, hasta que liquide su deuda es como si se hubiera invertido en él).

- *Los gastos de constitución y establecimiento* (derivados de la puesta en marcha de la empresa y que deben reflejarse en varios ejercicios económicos).

Resulta de interés determinar el *plazo de recuperación de la inversión*, esto es, en cuanto tiempo será factible la recuperación del capital desembolsado, en función de los ingresos esperados. En principio, es preferible recuperar cuanto antes el importe de la inversión, ya que así se dispone del capital para otros fines, implicando una mayor liquidez, y mostrando una mejor imagen de solvencia de la empresa. Además, cuanto más lejana en el tiempo es la recuperación de los fondos invertidos, más problemática puede ser su realización, sobre todo en periodos de inestabilidad económica.

Así, entre dos proyectos que impliquen el mismo desembolso inicial, resultará deseable, en principio, aquel cuyo plazo de recuperación sea más reducido.

De una forma simplificada, y suponiendo que los recursos generados sean constantes en el tiempo, el plazo de recuperación de la inversión, en términos anuales, se puede expresar como el cociente entre el coste de la inversión y los recursos generados por la empresa.

$$\text{Plazo de recuperación} = \frac{\text{Inversión efectuada}}{\text{Recursos generados}}$$

Una manera muy ilustrativa de comprender este concepto supone calcular la inversión requerida para la puesta en marcha del establecimiento de alojamiento, y dividiendo el importe de estas inversiones por el número de camas. Por comparación con los ingresos que se espera que proporcione cada cama, se puede estimar el tiempo requerido para recuperar la inversión, lo que permitiría valorar el atractivo del proyecto.

INVERSION EN INMOVILIZADO Y ACTIVO CIRCULANTE

CONCEPTO		Nº	PRECIO UNITARIO	TOTAL	COSTE SIN IVA
HABITACIONES	CAMAS	45	100	4.500,00	3.879,31
	MESITAS	25	30	750,00	646,55
	SABANAS	120	20	2.400,00	2.068,97
	MANTAS	80	25	2.000,00	1.724,14
	COLCHAS	50	18	900,00	775,86
	SILLAS	15	18	270,00	232,76
	LAMPARAS	45	6	270,00	232,76
	CORTINAS	25	30	750,00	646,55
	CUADROS	20	12	240,00	206,90
BAÑO	ACCESORIOS BAÑO	17	30	510,00	439,66
	CORTINAS BAÑO	17	6	102,00	87,93
CAFETERIA	MAQUINA DE CAFÉ	1	450	450,00	387,93
	MICROONDAS	1	220	220,00	189,66
	FRIGORIFICO CONGELADOR	1	900	900,00	775,86
	TOSTADOR	1	45	45,00	38,79
	CUBERTERIA	300	0,6	180,00	155,17
	VASOS	230	0,2	46,00	39,66
	PLATOS	230	0,75	172,50	148,71
SALAS	MESAS	6	60	360,00	310,34
	SILLAS	24	18	432,00	372,41
	TELEVISOR	2	180	360,00	310,34
	VIDEO	1	90	90,00	77,59
RECEPCION	TELEFONO-FAX-CONTESTADOR	1	130	130,00	112,07
	EQUIPO MULTIFUNCION	1	150	150,00	129,31
	ORDENADOR	1	600	600,00	517,24
EQUIPO DE ACTIVIDADES	EQUIPO DE ESCALADA	3	480	1.440,00	1.241,38
	BICICLETAS	20	150	3.000,00	2.586,21
	VARIOS	1	360	360,00	310,34
	CITRÖEN C15	1	2100	2.100,00	1.810,34
TOTAL				23.727,50	20.454,74

12.3. PLAN DE FINANCIACIÓN

Una vez estimado el nivel de inversión a efectuar por la empresa, hay que analizar la procedencia de los fondos necesarios para acometer el proyecto empresarial. En otras palabras, toda empresa, para posibilitar la adquisición de la estructura fija y circulante necesaria para atender y desarrollar sus actividades, requiere de la disponibilidad de recursos financieros. Así pues, y como condición de viabilidad del proyecto, el presupuesto de financiación debe cubrir el presupuesto de inversiones para no tener problemas de liquidez que dificulten el proyecto empresarial. Por tanto, es necesario el estudio e identificación de las fuentes de financiación existentes, para facilitar la elección de aquellas que mejor se adapten a las características del proyecto empresarial.

Para la puesta en marcha de un proyecto empresarial, es necesario disponer de la mayor parte de los recursos, constituyendo la aportación inicial de capital realizada por el promotor o promotores del proyecto la primera fuente de recursos de la empresa. Estos recursos pueden incrementarse y completarse mediante la captación de recursos ajenos, y también a través de la generación de dinero que deriva de la propia actividad empresarial.

12.3.1. FUENTES DE RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros a que puede acceder la empresa se pueden englobar en dos grupos:

1) *Financiación propia*. Constituida por las aportaciones del promotor o promotores del proyecto, así como, en el caso de empresas ya existentes, por los recursos generados por la propia empresa, como son las reservas, amortizaciones y provisiones (también denominada autofinanciación o financiación interna).

Se incluyen en esta categoría las subvenciones, que son recursos aportados por terceros sin exigencia de devolución. Todo empresario debe tener en cuenta la existencia de este recurso financiero, ya que no tiene ningún coste, aunque considerando que la filosofía de la subvención es ser una ayuda, es decir, el proyecto no puede depender de la subvención, ya que no significa una financiación total del proyecto empresarial y además su plazo de concesión no suele ser inmediato. Las subvenciones son concedidas por muy diversos organismos, y pueden adoptar muchas formas: subvenciones financieras, exoneración de impuestos y tributos, préstamos a bajos tipos de interés, bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social, etc. Para poder optar a algún tipo de ayuda o subvención habrá que atenerse a la normativa

establecida a nivel comunitario, nacional y de Comunidad Autónoma, de cara a conocer las obligaciones del beneficiario, los plazos disponibles, etc.

En nuestro caso la financiación propia consiste en la aportación de los tres socios promotores por un importe de 2.700 Euros por promotor.

2) *Financiación ajena*. Está constituida por aquellos recursos prestados temporalmente a la empresa por terceros. Los fondos ajenos se generan bien como consecuencia de la propia actividad de la empresa o bien por operaciones concretas de crédito. Como recursos más utilizados, y en función del plazo de devolución, citaremos:

- *Financiación a largo plazo*: esta fuente de recursos puede considerarse como idónea para las inversiones en inmovilizado. Una fuente muy recurrida son los créditos a largo plazo. Otra modalidad muy utilizada es el *leasing*, contrato por medio del cual el arrendatario o usuario de un bien o propiedad paga a la sociedad de *leasing* un alquiler periódico por el uso durante la vigencia del contrato; tras su finalización el arrendatario puede optar por devolver el bien a la sociedad de *leasing*, establecer una prórroga del contrato o adquirir el bien utilizado mediante el pago del valor residual previamente pactado.
En nuestro caso la financiación a largo plazo consiste en un préstamo a cinco años por un total 30.000 Euros. Dicho préstamo devengará un interés del 5,5% anual pagadero mensualmente.
- *Financiación a corto plazo*: principalmente préstamos a corto plazo, el aplazamiento de pago a proveedores en las compras a crédito, el cobro anticipado a los clientes, etc.

La proporción entre fondos propios y ajenos dependerá de la capacidad de la empresa para generar recursos, aunque, con carácter meramente orientativo, puede indicarse que no es aconsejable que los recursos ajenos superen a los recursos propios.

Cuadro de Amortización del Préstamo en (€uros)

Albergue "El Celemín"

Condiciones del préstamo	
Capital del Préstamo	30.000 €
Interés nominal	5,50%
nº total de pagos	60
Nº pagos por año	12
mes 0 del préstamo	0
periodos de carencia	0 periodos

Periodo de carencia	
Intereses	0 €/ 0 meses

Resto del préstamo	
Cuota	573,03 €/ mes
Total pagos	34.382 € en 60 pagos
Total Intereses	4.382 € en 60 pagos

Total Préstamo	
Total pagos	34.382 € en 60 pagos
Total Intereses	4.382 € en 60 pagos

Año 2.004

Periodos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totales
Pagos	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	6.876
Intereses	137,50	135,50	133,50	131,48	129,46	127,43	125,38	123,33	121,27	119,20	117,12	115,03	1.516
Capital	435,53	437,53	439,54	441,55	443,57	445,61	447,65	449,70	451,76	453,83	455,91	458,00	5.360
Capital Pendiente	29,564	29,127	28,687	28,246	27,802	27,357	26,909	26,459	26,008	25,554	25,098	24,640	

Año 2.005

Periodos	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Totales
Pagos	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	6.876
Intereses	112,93	110,82	108,71	106,58	104,44	102,29	100,13	97,97	95,79	93,60	91,40	89,20	1.214
Capital	460,10	462,21	464,33	466,46	468,60	470,74	472,90	475,07	477,25	479,43	481,63	483,84	5.663
Capital Pendiente	24,180	23,717	23,253	22,787	22,318	21,847	21,374	20,899	20,422	19,943	19,461	18,977	

Año 2.006

Periodos	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Totales
Pagos	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	6.876
Intereses	86,98	84,75	82,51	80,27	78,01	75,74	73,46	71,17	68,87	66,56	64,24	61,90	894
Capital	486,06	488,28	490,52	492,77	495,03	497,30	499,58	501,87	504,17	506,48	508,80	511,13	5.982
Capital Pendiente	18,491	18,003	17,512	17,020	16,525	16,027	15,528	15,026	14,522	14,015	13,506	12,995	

Año 2.007

Periodos	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	Totales
Pagos	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	6.876
Intereses	59,56	57,21	54,84	52,47	50,08	47,69	45,28	42,86	40,43	37,99	35,54	33,07	557
Capital	513,47	515,83	518,19	520,57	522,95	525,35	527,76	530,18	532,61	535,05	537,50	539,96	6.319
Capital Pendiente	12,482	11,966	11,448	10,927	10,404	9,879	9,351	8,821	8,288	7,753	7,216	6,676	

10.3.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SELECCIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Una vez definidas las alternativas de financiación de las inversiones empresariales, haremos referencia a los condicionantes que influyen en la selección de alguna de estas alternativas:

- 1) Disponibilidad de las fuentes de financiación: evidentemente, no se puede recurrir a la autofinanciación si no existen fondos propios.
- 2) El sistema de amortización de los créditos y préstamos: así, el plazo de vencimiento de las obligaciones debe ajustarse al ritmo con que el proyecto que se pretende financiar cree disponibilidades. En principio, cuanto más se alarguen los plazos de amortización de los créditos y préstamos más fácil puede resultar devolver las cuotas y, por tanto, más asequible puede resultar el acceso a fondos ajenos.
- 3) Los requisitos exigidos a las empresas, sobre todo a las de pequeño tamaño, en términos de garantías y solvencia, para la concesión de créditos y préstamos, puede obligar a optar por la autofinanciación. El objetivo de tales garantías es reducir la incertidumbre sobre la recuperación de los créditos.
- 4) El coste de las diferentes alternativas financieras. En principio, los recursos propios no tienen coste, aunque habrá que considerar el coste de oportunidad en que se incurre. Este coste de oportunidad hay que entenderlo como la rentabilidad que se podría obtener invirtiendo los fondos en otras alternativas de inversión que conllevaran un riesgo semejante. Además, hay que tener en cuenta la cuestión fiscal, dado el distinto tratamiento del coste de la financiación, según sea ésta propia o ajena. Así, en caso de tratarse de recursos ajenos, su coste puede considerarse como un gasto fiscalmente deducible. En resumen, el valor aceptable como coste de financiación nunca puede superar a la rentabilidad esperada del proyecto empresarial, ya que de lo contrario no sería posible cubrir los intereses generados por la financiación ajena.
- 5) Las expectativas futuras de la empresa es una circunstancia que puede animar a terceros a invertir en el proyecto.
- 6) El tiempo de tramitación y gestión transcurrido desde la solicitud hasta la concesión de un préstamo o crédito.

- 7) Cualquier otro aspecto de relevancia financiera.

12.3.3. EL EQUILIBRIO FINANCIERO

La elaboración del plan de financiación permitirá comprobar que los recursos financieros de la empresa están en equilibrio con sus necesidades financieras, necesidades que serán tanto mayores a mayor actividad de la empresa. Así, el total de recursos financieros disponibles habrá de ser comparado con las necesidades financieras (inversiones, amortizaciones de deudas...) para detectar un posible desequilibrio y la forma de solventarlo.

La estructura financiera de la empresa debe cumplir determinados principios en términos de estabilidad y solvencia, lo que implica que las inversiones en activo fijo (inmovilizado) se financien mediante recursos permanentes (capitales propios más recursos ajenos exigibles a largo plazo). De lo contrario, se presentarán problemas de liquidez, ante eventuales vicisitudes adversas de la actividad y los consiguientes desajustes en las corrientes de cobros y pagos. Lógicamente, las inversiones en activo circulante deberán financiarse con recursos ajenos exigibles a corto plazo, ya que de no ser así se plantearían problemas de coste, que podrían limitar la eventual necesidad futura de endeudamiento. En definitiva, se trata de evitar la existencia de recursos no productivos en la empresa, al tiempo que se reducen las necesidades financieras.

12.4. PLAN DE EXPLOTACIÓN. CUENTAS PREVISIONALES DE RESULTADOS

La confección de un estudio de viabilidad requiere el análisis de la proyección de los resultados esperados. A través de la previsión de las cuentas de resultados es posible analizar la viabilidad del proyecto empresarial, determinando la forma en que obtiene los beneficios la empresa, y si los resultados anuales previstos, además de positivos, van a ser suficientes. Si la empresa requiere de recursos financieros ajenos, queda obligada a su devolución, por lo que necesita generar resultados suficientes para pagar dichas deudas.

La obtención de las cuentas de resultados previsionales hacen preciso prever el total de ventas e ingresos a obtener por la empresa, y los gastos que serán necesarios para producir tales ingresos. Sin duda, la mayor dificultad radica en pronosticar el volumen de ventas, previsión que requiere la realización de un estudio detallado de datos cuantitativos y cualitativos, recopilando también cifras de ocupación, precios, volúmenes de negocio, etc., de establecimientos similares al que se pretende crear, e incluso basándose en la experiencia, si se trata de empresas ya existentes. Además,

debido a que puede resultar muy aventurado precisar cifras concretas de volumen de ventas, se pueden considerar, a la hora de la previsión, diversos escenarios futuros, incorporando una serie de previsiones según se tengan unas expectativas optimistas o pesimistas.

Establecida una estimación de las ventas esperadas y los ingresos asociados, de acuerdo con el escenario contemplado, el resto de actividades de la empresa pivotarán sobre tal previsión. Así, deberá procederse al cálculo de los costes necesarios para la obtención de tales ingresos, desde los gastos directos de la explotación hasta los gastos en publicidad y promoción, administración, etc. Estas estimaciones permitirán aproximar la cuenta de pérdidas y ganancias esperada.

La estimación de la cuenta previsional de resultados requiere tomar en consideración una serie de variables, que son determinantes en el cálculo de la estructura de los ingresos y gastos que conforman la cuenta de resultados. Los gastos e ingresos se consideran en términos netos, esto es, deducido el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), en la medida en que éste no representa mayor importe ni de los gastos ni de los ingresos. Sólo cuando el IVA no es recuperable es un gasto, pero no se recogerá como un tributo independiente, sino como mayor coste de los bienes y servicios sobre los que recae. Asimismo, tanto los gastos como los ingresos habrá que considerarlos cuando se generen, independientemente del momento de su cobro. De esta manera, quedará correctamente reflejado el potencial de resultados de la empresa.

12.4.1. INGRESOS

Dependiendo de la dificultad de cálculo de los ingresos previstos, se pueden tener en cuenta diversas hipótesis de obtención de tales ingresos, en función de la mayor o menor confianza en la evolución de aquellos. En cualquier caso, es necesario determinar previamente una serie de variables, antes de poder calcular los ingresos que se conseguirán en concepto de alojamiento. Tales variables se refieren a los índices de ocupación, que, junto al número de camas ofrecidas por el establecimiento, nos permitirán valorar el número de estancias anuales. Según el estudio de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT) referido a 1997 (Fuentes, Soret y Mier, 1998), y a partir de las encuestas realizadas a 2.700 casas rurales, la media de ocupación anual es aproximadamente del 40%, cifra muy similar a las registradas en hoteles rurales. Este valor también va a depender de otros condicionantes, como el cliente tipo, la localización del establecimiento, etc.

A partir de los valores considerados, y en función del precio que se considere (a efectos de cómputo se pueden tomar, de modo orientativo, los precios que ofrecen alojamientos similares en la zona donde se pretende instalar la nueva empresa), se

podrán determinar los precios por alojamiento previstos para el alojamiento. Según el estudio antes mencionado, el precio medio por persona y noche es de 17€. Además, habría que considerar la posibilidad de establecer un calendario de precios que estuviera en función de la temporada. Por último, los precios aplicados deben contemplar todos los costes fijos y variables derivados de la actividad, de manera que permitan la obtención de un beneficio suficiente.

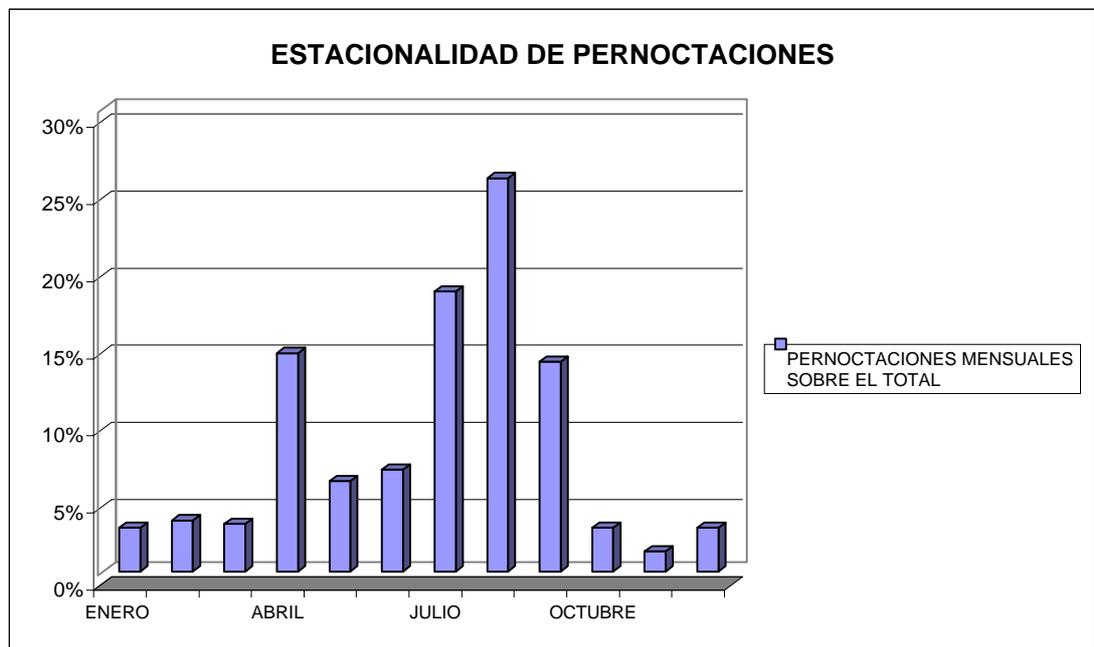
Además de los ingresos por alojamiento, se deben considerar los ingresos derivados de la eventual prestación de servicios complementarios, los ingresos en concepto de teléfono, los ingresos financieros y cualquier otra clase de ingresos, como puede ser la venta de productos típicos y recuerdos y las actividades lúdicas y recreativas.

La estimación de la demanda de todos los productos del albergue se representa en la tabla de la página siguiente.

CALCULO DE LA ESTACIONALIDAD DE LAS PERNOCTACIONES

	PERNOCTACIONES MENSUALES SOBRE EL TOTAL	PREVISION MENSUAL DE PERNOCTACIONES	PLAZAS DISPONIBLES POR MES*	MEDIA DE OCUPACION MENSUAL
ENERO	3%	138	1.426	9,68%
FEBRERO	3%	161	1.288	12,50%
MARZO	3%	150	1.426	10,50%
ABRIL	14%	690	1.380	50,00%
MAYO	6%	285	1.426	20,00%
JUNIO	7%	322	1.380	23,33%
JULIO	18%	884	1.426	62,00%
AGOSTO	25%	1.242	1.426	87,10%
SEPTIEMBRE	14%	662	1.380	48,00%
OCTUBRE	3%	138	1.426	9,68%
NOVIEMBRE	1%	63	1.380	4,60%
DICIEMBRE	3%	138	1.426	9,68%
TOTAL	100%	4.874	16.790	29,03%

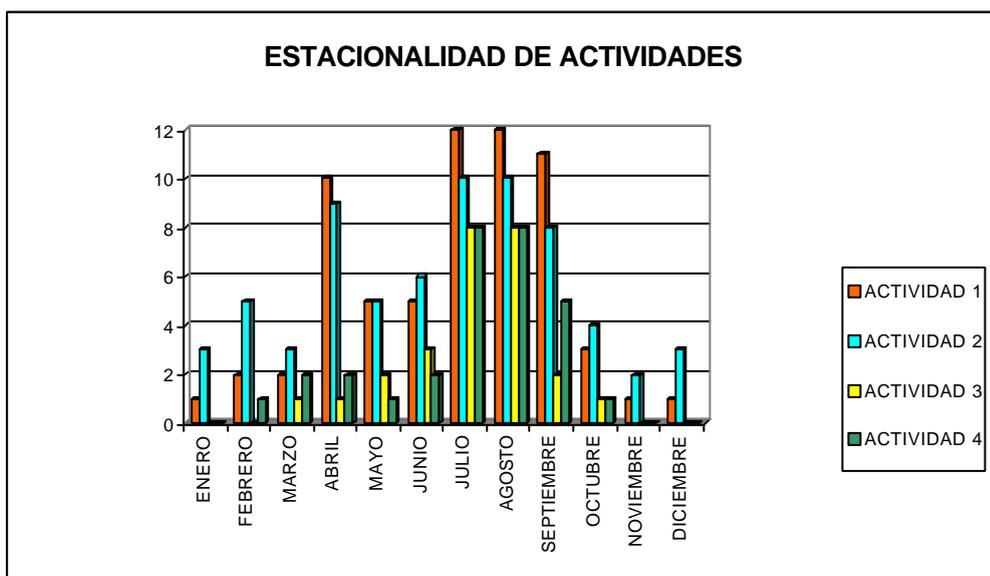
* N° de plazas del Albergue por n° de días del mes.



ESTACIONALIDAD DE LAS ACTIVIDADES

	ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2	ACTIVIDAD 3	ACTIVIDAD 4	Nº DE CLIENTES
ENERO	1	3	0	0	138
FEBRERO	2	5	0	1	161
MARZO	2	3	1	2	150
ABRIL	10	9	1	2	690
MAYO	5	5	2	1	285
JUNIO	5	6	3	2	322
JULIO	12	10	8	8	884
AGOSTO	12	10	8	8	1242
SEPTIEMBRE	11	8	2	5	662
OCTUBRE	3	4	1	1	138
NOVIEMBRE	1	2	0	0	63
DICIEMBRE	1	3	0	0	138
TOTAL	65	68	26	30	4873

	PRECIO UNITARIO POR	Nº MINIMO DE PERSONAS	PRECIO UNITARIO POR
ACTIVIDAD 1	25	15	375
ACTIVIDAD 2	18	10	180
ACTIVIDAD 3	6	10	60
ACTIVIDAD 4	6	15	90



Temporadas												
	ENERO	FEBRE.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCTUB.	NOVIEM.	DICIEM.
Los siguientes días inclusivos, tendrán consideración de TEMPORADA ALTA		Día 28 Día de Andalucía	Día 1	Semana Santa Días del 11 al 19				Días del 14 al 16		Días del 10 al 12 y Día 31	Día 1	Días del 5 al 7 y del 24 al 31

TEMPORADA

BAJA	
ALTA	

Temporada Alta Baja

Tarifas

Temporada	Edad	
	<26	26+
Baja	8,8	11,9
Alta	13,35	17,85

12.4.2. GASTOS

Con el fin de determinar y cuantificar los gastos previstos, habrá que atender a la naturaleza de los mismos.

En cuanto a los *gastos de personal*, estarán en función de la composición de la plantilla, debiendo considerar, además de la retribución de los asalariados, el importe a pagar en concepto de cuota patronal a la seguridad social, que supera el 30% de la masa salarial

En función de los servicios complementarios que ofrezca el establecimiento, habrá que considerar los *gastos en materias primas de cafetería*. Estos gastos se pueden prever como un porcentaje en relación a las ventas.

Otra categoría de gastos a tener en cuenta se refiere a las *amortizaciones*, que estarán en función de la inversión realizada en adquisición y/o rehabilitación de edificios y otras construcciones, así como en el equipamiento del establecimiento. El gasto imputable a cada ejercicio económico en concepto de amortización dependerá del tipo de amortización fiscalmente autorizado.

En la categoría de *gastos generales* se considera el resto de gastos habituales de la explotación: arrendamientos, reparaciones y mantenimiento, suministros (agua, luz, gas, teléfono), servicios de profesionales independientes, publicidad y propaganda, tasas y tributos, primas de seguro, materiales diversos, etc. Su evaluación es difícil, dada la heterogeneidad de tales gastos (además, el gasto en concepto de teléfono es repercutible a los huéspedes del establecimiento).

Los *gastos financieros* incluirán todos aquellos que deriven de la utilización de capitales ajenos.

12.5. PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Todas las actividades que lleva a cabo la empresa tienen repercusión en la tesorería, acaban convirtiéndose en dinero, por medio tanto de pagos como de cobros. La previsión del flujo de entradas y salidas de efectivo de caja permite aprovechar las ventajas derivadas de anticiparse al futuro, permitiendo estimar las necesidades futuras de efectivo que pueden requerir de créditos ajenos para ser cubiertas, así como conocer la necesidad de recursos líquidos que habrán de mantenerse para afrontar los pagos previstos, y también los posibles pagos inesperados y, en general, cualquier mayor exigencia de disponible. Asimismo, también permitirá el conocimiento de la

capacidad de la tesorería para financiar eventuales inversiones a realizar. En definitiva, se podrá así prevenir el riesgo eventual derivado de la falta de disponible, con lo que no se comprometerá la solvencia de la empresa, ya que si la previsión de tesorería efectuada denota un saldo negativo de la misma, dicho saldo podrá cubrirse con un préstamo adicional que haga frente a las necesidades de financiación, durante el tiempo que se tarde en generar los recursos suficientes.

El presupuesto de caja no refleja los compromisos de la empresa, sino que indica el calendario de los movimientos de caja para determinar si el dinero disponible será suficiente para hacer frente a las obligaciones de la empresa cuando éstas se produzcan. La elaboración de las previsiones de tesorería permitirá planificar tanto la búsqueda de financiación en períodos de baja liquidez, como la colocación de eventuales excedentes de caja.

Es conveniente resaltar que las dificultades transitorias de la tesorería de la empresa no tienen por qué implicar pérdidas en la actividad. Sin embargo, una tesorería sistemáticamente deficitaria es un claro síntoma de falta de capitales permanentes (o, lo que es lo mismo, de los fondos propios más el exigible a largo plazo). Así pues, la liquidez prevista debe ser suficiente para cubrir el exigible a corto plazo, alcanzándose el equilibrio financiero cuando las disponibilidades se igualen al exigible. Debe existir una corriente continua de efectivo que permita atender los compromisos de tesorería o de liquidez.

Para la confección de un presupuesto de tesorería se exige conocer:

- La previsión de gastos e ingresos, es decir, la cuenta de resultados previsional, para el período que se pretende predecir (teniendo en cuenta que la amortización no genera salidas de caja, al ser una partida no dineraria que afecta solamente a los beneficios).
- Las condiciones de cobros y pagos de las distintas operaciones relativas al funcionamiento de la empresa, pues mientras que los ingresos y pagos se recogen en la cuenta de resultados en función del momento en que se devengan o contraen, el flujo de caja dependerá de las condiciones preestablecidas de pago a los proveedores y de las condiciones de cobro a clientes.
- Los importes y vencimientos de las operaciones relativas a la financiación.
- Las necesidades relativas a las inversiones a realizar y los importes y vencimientos asociados.
- El saldo inicial de las cuentas de tesorería.

Además, hay que tener en cuenta que el Impuesto sobre el Valor Añadido es un impuesto que grava la adquisición de bienes y servicios por parte de los consumidores, y son éstos los que tienen que pagarlo, no constituyendo, por esta razón, un gasto

para la empresa, sino que ésta interviene como recaudadora, pagando el impuesto a sus proveedores y cobrando a sus clientes, liquidando con Hacienda las diferencias que se puedan producir. En este sentido, el acogimiento de la empresa a módulos de IVA facilita sobremanera la estimación del importe a pagar en concepto del impuesto, al igual que ocurre con el IRPF.

También hay que considerar que sobre el importe bruto del salario de los trabajadores gravitan unas cargas sociales (cotizaciones a la Seguridad Social y retención a cuenta del IRPF) que, una vez deducidas, permiten conocer el salario neto. La empresa actúa como recaudadora por cuenta de la Administración, ya que al pagar el sueldo a sus trabajadores les retiene los conceptos antes mencionados, para posteriormente ingresarlos en los organismos pertinentes. Además, por el concepto de cotizaciones a la Seguridad Social, la empresa también actúa como contribuyente, cotizando al régimen general de la Seguridad Social en concepto de cuota patronal por sus empleados.

Por último, para completar el análisis del presupuesto de tesorería, sería conveniente conocer los flujos reales de efectivo y las desviaciones producidas respecto a los flujos previstos en el presupuesto. Hay que tener en cuenta la existencia de partidas de gasto con un elevado componente aleatorio (por ejemplo, una reparación de importancia), que puede hacer que la tesorería resulte insuficiente para atender los pagos que se vayan presentando. Otras causas de insuficiencia de la tesorería son el crecimiento desproporcionado en relación a las previsiones iniciales, una deficiente planificación, la aparición de pérdidas en la explotación por diversas causas, etc. Estas situaciones adversas se pueden intentar resolver mediante distintas actuaciones: incrementando la autofinanciación, incrementando los préstamos y aplazando pagos, incrementando la ocupación y minimizando el porcentaje de capacidad no vendida, nivelando las fluctuaciones estacionales, etc.

13. ANÁLISIS FINANCIERO

13.1. LA LIQUIDEZ

La importancia de la liquidez a corto plazo queda manifiesta si se analizan los efectos que puede ocasionarle a una empresa el hecho de carecer de ella.

La liquidez a corto plazo de una empresa viene dada por la medida en que ésta puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Por lo tanto, la liquidez implica la capacidad de conversión de los activos en efectivo o de obtención de fondos.

La falta de liquidez puede significar la imposibilidad de aprovechar las ventajas derivadas de los descuentos por pronto pago o las posibles oportunidades comerciales. También supone la incapacidad de la empresa para hacer frente al pago de sus deudas y obligaciones vencidas pudiendo conducirla a la venta forzosa de las inversiones y del activo a largo plazo; llegando incluso en el peor de los casos, a la insolvencia y a la quiebra.

Estos problemas tienen distintas consecuencias según la posición desde la que se juzgue. Así pues, para los propietarios la falta de liquidez supone una reducción de la rentabilidad de su negocio; para los acreedores, un retraso en el cobro de intereses del principal y finalmente, para los clientes y proveedores, se traduce en la incapacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones contractuales pudiendo producirse la pérdida de las relaciones con ellos.

13.1.1. EL FONDO DE MANIOBRA O CAPITAL CIRCULANTE.

La determinación del fondo de maniobra será de gran ayuda a la hora de establecer el equilibrio financiero de la empresa, dependiendo su volumen de diversas circunstancias, como puede ser la propia actividad de la empresa. Si la suma de los recursos propios más los ajenos a largo plazo superan al activo fijo o inmovilizado, se

contará con un excedente que se podrá destinar a la financiación de la propia actividad de la empresa (compra de materias primas, pago a proveedores, etc.), cumpliendo las obligaciones sin que se generen problemas de liquidez. Puede suceder que la empresa disponga de suficientes bienes, presentes o futuros, para atender todas sus obligaciones, pero que no los tenga disponibles para satisfacer sus deudas al vencimiento. Para complementar de manera circunstancial las necesidades de este fondo de maniobra será necesario recurrir a créditos a corto plazo, recursos que nunca deberán destinarse a la financiación de inversiones en activo fijo o inmovilizado.

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

13.1.2. RATIOS DE SOLVENCIA

El ratio de solvencia utilizado como medida de la liquidez es el cociente entre el activo circulante y el pasivo circulante. La utilización de este ratio se basa en tres puntos:

Este ratio mide el grado de cobertura del activo circulante respecto al pasivo circulante. Cuanto mayor sea el activo circulante respecto al pasivo circulante, tanto mayor será la seguridad de poder pagar las deudas con dichos activos.

El exceso de activo circulante sobre el pasivo circulante proporciona un margen de seguridad contra las posibles pérdidas por enajenación o liquidación de activo circulante. Cuanto mayor sea este margen mejor para los acreedores.

Este ratio mide la reserva de fondos líquidos en relación con las obligaciones a corto plazo disponibles como margen de seguridad frente a la incertidumbre y la aleatoriedad a que están sometidos los flujos de fondos de un empresa. Sucesos aleatorios tales como huelgas, pérdidas extraordinarias y otras incertidumbres pueden temporalmente y de forma imprevista interrumpir o reducir el flujo de fondos.

13.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El resultado de una actividad empresarial se obtienen de la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa en la que aparecen todos los datos relacionados con los gastos e ingresos del ejercicio en curso.

Al analizar la cuenta de resultados se puede obtener información adicional al mero conocimiento de los ingresos como son el coste de las ventas, el valor añadido al producto o servicio que se está vendiendo, gastos y participación relativa de los mismos en los resultados, conocimientos de los distintos márgenes o análisis de las tendencias de cada uno de los componentes que la integran.

En algunos casos podrá interesar estudiar los resultados obtenidos por líneas de productos, por zonas o incluso por departamentos según la situación particular de la empresa.

Se distinguen tres tipos de resultados:

BAIT: Beneficio Antes de Intereses e Impuestos.

Se considera el resultado de la actividad empresarial antes de contabilizar los gastos financieros y los pagos de impuestos a la Hacienda Pública.

BAT: Beneficio Antes de Impuestos.

En este caso ya se han descontados los intereses producidos por los préstamos, créditos y demás fuentes de financiación de las que haga uso la empresa.

BN: Beneficio Neto.

Sería el resultado después de haber descontado todos los gastos del ejercicio. Es el beneficio que queda para distribuir entre los socios o para reinvertir en el negocio.

13.3. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se gana a través de la cuenta de pérdidas y ganancias, con lo que se precisa para poder desarrollar la actividad empresarial. Es un concepto, éste de rentabilidad, que va totalmente unido al beneficio empresarial obtenido, ya que relaciona dicho beneficio con la magnitud que directa o indirectamente lo ha provocado.

A fin de determinar la rentabilidad, se trabaja tanto con el beneficio después de impuestos como, en ocasiones, con el beneficio antes de impuestos, comparándose ese beneficio, ya sea antes o ya sea después de impuestos, con una serie de magnitudes a fin comprobar cuál ha sido y a cuánto asciende la rentabilidad empresarial.

Normalmente, el estudio de la rentabilidad se realiza mediante la comparación de cuatro variables, que son:

- El valor total del activo del balance.
- El valor de los capitales propios.
- La cifra de ventas netas.
- El beneficio empresarial.

Partiendo de ello conviene examinar una serie de facetas o perfiles de la rentabilidad, como son la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

13.3.1. RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica se calcula comparando el beneficio económico con el activo real, es decir:

$$\frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos (= Resultado de explotación)}}{\text{Activo real}}$$

No obstante, esta rentabilidad también puede ser medida, y a veces se hace, considerando las características del activo y su función dentro de la empresa. Me explico, ¿Todo el activo que tiene la empresa está dedicado en cuerpo y alma, única y exclusivamente a su actividad o negocio vocacional? Es posible que no.

La rentabilidad económica está compuesta por dos factores. Esto se puede ver claramente si en la expresión anterior se multiplica y divide por las ventas. Haciendo esto se obtiene la siguiente expresión:

$$\frac{\text{BAI}}{\text{VENTAS}} * \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

El primer factor es el margen y el segundo las rotaciones. Analizando la rentabilidad económica de esta forma se puede conocer de donde proviene el beneficio del negocio, gracias a altas rotaciones con márgenes bajos o todo lo contrario, es decir, rotaciones bajas pero con altos márgenes.

13.3.2. RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera o rentabilidad de los recursos propios compara el BAI o BDI, según se tome el beneficio antes o después de impuestos, con los recursos propios de la empresa. En suma, esta rentabilidad es la rentabilidad del accionista, la que da respuesta a la interrogación de cuánto he puesto en esta empresa y cuánto gana la misma.

Al hablar de rentabilidad financiera no lo hacemos del beneficio o rentabilidad por acción, con lo cual manejamos cifras globales.

¿Qué espera el accionista de su inversión? Seguramente, dos cosas. De un lado, que le de unos determinados beneficios y la posibilidad de tocar una parte de esos beneficios en forma de dividendos. De otro lado, aumentar el valor de la acción, o lo que es lo mismo, que las acciones se vayan revalorizando gracias a una buena gestión empresarial, en la cual no sólo influye la obtención de más o menos beneficios, sino sobre todo la revalorización que se vaya haciendo de los fondos propios o, mejor dicho, los aumentos de los mismos que, por lo general, estarán cimentados en la autofinanciación de enriquecimiento. Pero en todo caso el accionista también quiere obtener una rentabilidad anual de su inversión que sea algo superior a los tipos de interés que se pagan en el mercado; en otro supuesto, no valdría la pena arriesgar unos ahorros.

Es importante, desde la posición de los gestores empresariales, tener muy claro cuál es el papel que debe cumplir la rentabilidad financiera. Al accionista hay que darle beneficios, no tan sólo en forma de reparto de dividendos, sino ganando, haciendo más grande la empresa.

Cuando los beneficios se van generando hay moderados pero idóneos repartos de dividendos y los accionistas siempre muestran su predisposición a acudir a una ampliación de capital. Y si alguno de ellos no quiere o no puede hacerlo, en seguida hay varios que están en condiciones de suscribir las acciones que correspondan a ese o esos otros accionistas. Este tipo de empresas puede afrontar, con garantías, su crecimiento, puede expandirse, porque cuenta con la confianza y la financiación de sus propios accionistas.

13.4. RATIOS DE RENTABILIDAD

Recapitulamos en este apartado algunas de las ideas que han sido presentadas en párrafos precedentes.

Rentabilidad económica de los activos (Re)

Como hemos dicho, se obtiene mediante el siguiente ratio:

$$\frac{\text{BAII}}{\text{Activo medio}} \times 100$$

Por BAI, o sea, beneficio antes de intereses e impuestos acostumbramos a identificar al resultado de explotación. Mientras que ahora precisamos que pese a trabajar habitualmente con el volumen del activo al cierre del ejercicio, una buena medida es la de utilizar el activo medio, que corrientemente lo determinamos por la media entre el activo al comienzo y al final del ejercicio estudiado.

¿Para qué sirve este ratio denominado de **rentabilidad económica de los activos**? Como hemos visto, para evaluar el beneficio generado por los activos que intervienen en el proceso productivo de la empresa, con independencia de cómo han sido financiados, y por tanto sin tener en cuenta los gastos financieros. Es el jugo, en fin, que sabemos sacar a la inversión empresarial. Cuanto más elevado sea este ratio indicará mayor productividad de los activos y por lo tanto más eficiente será la empresa. Por ello es interesante compararlo con otras empresas del sector, de la competencia, para hacernos una cabal composición de lugar acerca de nuestra eficacia. Igualmente, contrastar su evolución en el tiempo nos indica en qué medida estamos mejorando o empeorando sobre el grado de aprovechamiento de los activos.

Un valor del ratio reducido indica un exceso de inversiones en relación con la cifra de ventas de la empresa. ¿Hacia falta invertir tanto para sacar tan poco rendimiento?

El secreto de las grandes empresas, y lo de grandes no a causa de su tamaño sino de su buena gestión, radica en obtener jugosos rendimientos de los activos vinculados a la explotación, con lo cual los sobredimensionamientos pueden ser, de hecho lo son, nocivos.

Rentabilidad de los fondos propios (Rf)

Se obtiene mediante el siguiente ratio:

$$\frac{\text{BAI}}{\text{Fondos propios}} \times 100$$

Donde:

$$\text{fondos propios} = \text{Capital} + \text{Reservas} + \text{Resultado}$$

A este ratio también lo hemos llamado de rentabilidad financiera, y por BAI identificamos el beneficio antes de impuestos.

También, como hemos apuntado, se puede obtener la rentabilidad de los fondos propios después del impuesto sobre sociedades, por consiguiente manejando el beneficio neto final de la empresa, es decir:

$$\frac{\text{BDI}}{\text{Fondos propios}} \times 100$$

Siendo BDI el beneficio después de impuestos.

Cuanto mayores sean estos ratios, mayor será la rentabilidad de los fondos propios. Y eso es lo que cuenta para el accionista.

Coste medio del capital ajeno (i)

La rentabilidad financiera de los recursos propios puede llegar a ser mayor a la rentabilidad económica del negocio debido al efecto del apalancamiento financiero. Este concepto hace referencia al efecto palanca que tiene en una empresa el uso del capital ajeno.

El beneficio antes de intereses (BAI), se compone del beneficio neto (BN) y de los intereses (I). El beneficio neto puede considerarse como la remuneración del capital propio ya que es lo que reciben los socios a cambio de su aportación de capital. Análogamente el capital ajeno se remunera con los intereses que se van pagando a lo largo del año.

$$\frac{L}{\text{Capital ajeno}}$$

Suponiendo que el negocio tiene una rentabilidad económica Re el efecto de apalancamiento podría explicarse de la siguiente forma: todos los recursos financieros de los que dispone la empresa producen un beneficio expresado porcentualmente por la Re , pero no todo el capital se va a remunerar según dicho porcentaje. El socio recibiría por cada peseta aportada al capital propio de la empresa un porcentaje expresado por la Re mientras que los recursos ajenos recibirían un porcentaje expresado por " i ".

En el caso de que " i " sea menor que la Re de la empresa, existe un porcentaje de los beneficios generados por el capital ajeno que no se lo llevaría la entidad que aportó dicho capital ya que el interés con el que se le va a devolver dicho capital está pactado de antemano y no depende en ningún caso de la marcha del negocio. Por lo tanto, este porcentaje expresado por $(Re-i)$ lo recibirá también el socio aumentando así la rentabilidad que el percibe de su aportación.

Nivel de endeudamiento

La relación existente entre la Re y la R_f , que es la que percibe el socio, y es:

$$R_f = Re + (Re-i) * L$$

Donde L es el endeudamiento:

$$\frac{\text{Capital ajeno}}{\text{Capital propio}}$$

Teniendo en cuenta todo lo comentado anteriormente puede decirse que para obtener una buena rentabilidad financiera deben conjugarse los siguientes factores:

- Poseer un negocio con una buena rentabilidad económica.
- Disponer de capital con bajo coste.
- Buena relación entre el capital ajeno y el propio.

14. CONCLUSIONES: CONDICIONANTES DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO

Una vez realizada la elaboración de un completo estudio económico-financiero, y a modo de síntesis, se pueden citar los siguientes condicionantes de la viabilidad de un proyecto empresarial:

- Un proyecto viable debe ser capaz de generar beneficios positivos, y éstos deben ser suficientes en términos de rentabilidad esperada. En función de las características de la actividad y su complejidad, pueden incluso aplicarse diversas y más complejas técnicas de selección de inversiones. En definitiva, el proyecto empresarial debe generar beneficios que retribuyan los recursos financieros que han sido necesarios para realizar la inversión.
- El estudio de viabilidad debe demostrar que la empresa tendrá liquidez suficiente para afrontar los pagos, esto es, que haya dinero para cubrir todo el exigible. Hay muchas empresas que, pese a ser rentables, pasan serias dificultades por falta de dinero.
- El presupuesto de financiación debe cubrir el presupuesto de inversiones, es decir, pueden obtenerse recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto empresarial.

Además de estos indicadores de la viabilidad de la empresa, hay otra serie de aspectos a tener en cuenta:

La necesaria correspondencia entre la estructura económica (la inversión a realizar para poner en marcha la empresa) y la estructura financiera de la empresa (las fuentes de procedencia de los recursos financieros utilizados para hacer frente a tales

inversiones). En el apartado 13.1.1, al tratar del llamado fondo de maniobra, se hacía ver la necesidad de que el pasivo fijo superara al activo fijo, con el fin de tener liquidez para atender las obligaciones de pago. El mantenimiento en el tiempo de esta correspondencia entre las partidas mencionadas permitirá alcanzar el grado de equilibrio financiero que garantice la continuidad del proyecto empresarial.

- El grado de riesgo del proyecto, poniendo especial énfasis en aquellas variables que podrían afectar en mayor medida al proyecto de inversión.
- Una de las ventajas del estudio económico-financiero anticipado de un proyecto empresarial es que, en caso de dudas sobre su viabilidad, permite la posibilidad de revisar los supuestos empleados en la elaboración del estudio. Sin embargo, esta revisión de los supuestos no debe hacerse con la intención de modificar las hipótesis de partida hasta conseguir un proyecto viable, si no para verificar la validez de las previsiones efectuadas, así como las posibilidades reales del proyecto que se pretende llevar a cabo.
- También debe tenerse en cuenta que los supuestos bajo los que se formuló el estudio de viabilidad pueden variar, afectando al proyecto, por lo que periódicamente debe revisarse la existencia de desviaciones y sus posibles causas.

Tras haber desarrollado cada uno de los aspectos fundamentales de la empresa en los sucesivos capítulos del presente proyecto, es el momento de analizar la viabilidad del negocio tanto desde el punto de vista económico como financiero.

Para emitir una opinión sobre esta cuestión se hará uso de los resultados obtenidos en el plan de financiación y en los ratios hallados en el capítulo de análisis financiero.

Los parámetros generales que se utilizarán para el diagnóstico de la viabilidad del proyecto empresarial serán:

- Período de recuperación de la inversión.
- Rentabilidad sobre la inversión.
- Punto crítico de ventas.

Para cada uno de estos factores se usarán los criterios a satisfacer por la inversión en estudio que se toman en la gran mayoría de los casos que se ponen en funcionamiento.

14.1. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El período de recuperación de la inversión, también llamado Pay-Back (PB), se calcula como el tiempo que debe transcurrir hasta que la suma de los cash-flows que origina ésta iguale al tamaño de la misma.

Como listón para determinar la viabilidad del negocio se va a tomar como período máximo de recuperación de la inversión admisible un valor que se encuentre entre dos y tres años. en nuestro caso el periodo de recuperación será menos de un año. En concreto será:

$$\text{PB} = 1,2 \text{ años}$$

La inversión inicial que debe afrontarse para poner en marcha la empresa objeto de estudio asciende a la cantidad de

$$38.129 \text{ €}$$

considerándose como inversión el activo fijo mas el capital circulante. El desglose de esta inversión se encuentra detallado en el anexo de desarrollo del estudio económico y financiero.

Por otro lado, los cash-flows para los tres primeros años han sido estimados en los presupuestos de tesorería calculados, detallados de forma mensual.

14.2. RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN

El estudio de la rentabilidad económica del negocio da la relación existente entre los beneficios y la inversión realizada para obtenerlos. Como ya se a dicho en capítulos anteriores, este ratio no depende de la gestión que se haga de la empresa, sino de las características propias del negocio, ya que el concepto de beneficio que se emplea es el BAI (Beneficio Antes de Intereses).

Debido a este hecho, según el sector en el que se esté actuando se tendrán rangos para los valores de rentabilidades económicas distintas. No obstante, para justificar el inicio de una nueva actividad empresarial se debe exigir una rentabilidad económica que esté al menos entre el 15 y el 20% para contar así con ciertas garantías sobre el éxito de la misma.

14.2.1. RENTABILIDAD ECONÓMICA

El estudio económico de la actividad de turismo activo arroja como resultado los valores que aparecen en la siguiente tabla:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ROI (Re)= BN / Activo Total	12,8%	28,1%	48,8%
ROS (Margen)= BN / Ventas	4,7%	11,8%	18,0%
Rotación = Ventas / Activo total	2,73	2,38	1,88

Los valores obtenidos para las Re de los tres primeros años se encuentran dentro del margen que se ha establecido como mínimo para considerar aceptable la viabilidad de un proyecto.

Otro aspecto que se puede determinar es el origen de los beneficios del negocio al descomponer la rentabilidad económica como producto de dos factores: margen por rotación. En este caso concreto es claramente evidente que la rentabilidad se consigue poco vía rotación, es decir, teniendo una alta cifra de ventas debido al número de servicios realizados, pero también al beneficio que proporcionan por unidad.

Del primer año al segundo se produce una subida espectacular de siete puntos en la rentabilidad económica. La explicación de este hecho se encuentra en el efecto beneficioso de haber recuperado ya la inversión realizada y tener un interés medio en el préstamo.

Durante el tercer año, se ha supuesto un aumento de las ventas similar al año, y no se ha invertido en equipos. Se estaría trabajando aprovechando todos los recursos disponibles. Por este motivo junto con el hecho de que la estructura de costes fijos casi no varía, lo cual implica que el BAI sea prácticamente igual al del año anterior, hace que el margen aumente.

Con las rotaciones no ocurre lo mismo. Se produce una disminución que se va a transmitir al valor final de la rentabilidad económica. La explicación de esta circunstancia se encuentra en el hecho de que, si bien se ha dicho que no se ha invertido en activo fijo que multiplique la capacidad de producción del negocio, si se ha producido un aumento importante en el activo total. El elemento patrimonial que se ha incrementado ha sido la tesorería, con lo cual, al final del segundo año se da la circunstancia de que existe en la empresa una cantidad importante de dinero que no está produciendo nada ya que no está invertido. El momento de empezar a repartir

dividendos entre los socios o estudiar la posibilidad de acometer alguna otra inversión dentro del propio negocio sería entonces, pero preferimos esperar a los resultados del tercer año.

14.2.2. RENTABILIDAD FINANCIERA

Pasando ahora al estudio de la rentabilidad financiera, decir que ésta puede entenderse como la rentabilidad de los fondos propios, sería una medida de los beneficios que recibe el socio por el capital aportado. En este caso sí que existe una gran influencia por parte de la gestión que se haga del negocio, ya que este ratio está estrechamente relacionado con el grado de endeudamiento.

Análogamente al estudio que se ha hecho de la rentabilidad económica, se muestran en la tabla siguiente los valores obtenidos para la R_f en el caso de la empresa en estudio:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ROE (R_f) = BN / Fondos propios	38,6%	53,4%	48,8%
Endeudamiento	2,03	0,90	0,44
Cobertura del inmovilizado	1,85	3,53	10,24

La rentabilidad económica y la financiera están relacionadas, pero en este caso la financiera es mayor que la económica. Esto se debe a que el interés con el que se remunera al capital ajeno es mucho menor que la R_e analizada anteriormente.

$$R_f = R_e + (R_e - i) * L$$

Sin embargo, se produce una disminución en la R_f a lo largo del horizonte temporal de análisis mucho más acusada que en el caso anterior. La explicación de esta circunstancia se encuentra en el otro factor que interviene en la expresión matemática, es decir, el grado de endeudamiento. A lo largo del tiempo, los gestores del negocio van saldando su deuda, pasando de estar financiados casi totalmente por capital ajeno hasta llegar, al final del primer año, a financiarse tan sólo con un 36% de capital ajeno.

En este caso se observa el efecto positivo del apalancamiento financiero.

14.2.3. ANÁLISIS DEL PUNTO CRÍTICO

Teniendo presente que el punto muerto o punto crítico se define como aquel volumen de actividad al que la empresa simplemente cubre gastos, sin tener pérdidas ni beneficios, se deduce rápidamente el interés que tiene su cálculo.

El conocimiento de este indicador nos permite tener una referencia clara de en que momento se empezaría a perder dinero con el negocio, pudiendo llegar a una situación crítica de no detectarlo a tiempo.

Más que el conocimiento del valor de la cifra de ventas en la que el beneficio es nulo, lo que tiene de interesante el cálculo del punto muerto es el estudio de costes que le precede, clasificándolos en costes fijos y variables. De esta forma se tienen muchos más datos para poder tomar decisiones acertadas que favorezcan una gestión exitosa del propio negocio.

La condición que se impondrá al punto muerto para considerar viable un proyecto es que su valor se encuentre entre el 50 y 75% de la cifra de ventas.

Los resultados obtenidos a partir del estudio financiero del proyecto de empresa son los siguientes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PM=CF/Margen Bruto	98.476	100.306	102.173
Coefficiente de Seguridad	0,89	0,78	0,68

El coeficiente de seguridad representa la relación entre el punto muerto y las ventas totales, es decir, que en el año 1 deben alcanzarse al menos un 89% de la cifra de ventas estimadas para estar produciendo por encima del punto muerto. Es un dato a tener en cuenta, porque estamos arriegando mucho. Análogamente, para los dos años sucesivos, este coeficiente está dentro de los límites.

14.4. LA LIQUIDEZ

Como última reflexión sobre la viabilidad de esta empresa se hace un breve análisis de la liquidez de la misma. La importancia de la liquidez a corto plazo se justifica con los problemas que su ausencia puede ocasionar a todas las partes que intervienen en el negocio.

Este negocio no va a presentar problemas de liquidez. Esto es debido, en gran parte, al hecho de que los clientes pagan por adelantado los servicios que van a recibir, por lo tanto, no existirá ningún problema con el pago a proveedores.

De las cifras obtenidas en los presupuestos de tesorería se puede afirmar que, en principio, no va a haber graves problemas de tesorería, ya que a pesar de que en varias ocasiones se obtiene un saldo de tesorería mensual negativa, la acumulada permanece siempre mayor que cero. La excepción es Marzo del primer año, donde tendremos que echar mano de nuestra línea de crédito personal: Master Card.

Otro factor que influye en esta circunstancia es la estructura de costes de la empresa. Los costes variables suponen un 50% de la cifra de ventas, mientras que el porcentaje de costes fijos asciende al 30. Es decir, que en la mayoría de los gastos sólo se incurrirá si se realiza la prestación del servicio, mientras que en mucha menor medida se producirán unos gastos independientemente de la marcha del negocio.

Como medida de la liquidez se ha calculado el fondo de maniobra, así como el ratio de solvencia que indica el grado de cobertura del activo circulante al pasivo circulante. Las cifras que se obtienen son las siguientes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FM = AC - PC	14.835	29.664	56.087
Disponibilidad	2,89	3,38	4,13

En los tres casos se tiene un fondo de maniobra positivo que es un indicador de la buena situación de la empresa en cuanto a la capacidad de ésta de hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Otro indicador de la liquidez es el ratio de disponibilidad, que se puede observar que en los tres casos toma valores por encima de la unidad. Cuanto mayor sea su valor, mayor será la seguridad de poder hacer frente a las deudas a corto plazo, ya que proporciona un margen de seguridad frente a la incertidumbre y a la aleatoriedad a la que están sometidos los flujos de caja en una empresa.

Por tanto se concluye este estudio de viabilidad afirmando que es un buen negocio, donde podemos ganar dinero, si jugamos bien nuestras cartas.

15. DESARROLLO DEL ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Albergue "El Celemín"

Índice de Hojas del Plan Financiero:

1	Índice
2	Datos Básicos
3	Plan de Inversión y cuadro de amortizaciones
4	Fuentes de Financiación Inicial
5	Amortización del Préstamo
6	Otros cobros y pagos
7	Balance Inicial Previo
8	Balance previsional año 0
9	Balance previsional año 1
10	Balance previsional año 2
11	Comparativa de balances previsionales
12	Previsión de Ventas Año 0
13	Previsión de Ventas Año 1
14	Previsión de Ventas Año 2
15	Políticas de Cobros y Pagos de Gastos Variables
16	Cuenta de Pérdidas y Ganancias Año 0
17	Cuenta de Pérdidas y Ganancias Año 1
18	Cuenta de Pérdidas y Ganancias Año 2
19	Comparativa de Cuentas de Resultados
20	Cobros y Pagos de Gastos Variables del Año 0
21	Cobros y Pagos de Gastos Variables del Año 1
22	Cobros y Pagos de Gastos Variables del Año 2
23	Gastos Fijos del año 0
24	Gastos Fijos del año 1
25	Gastos Fijos del año 2
26	Liquidaciones de IVA del año 0
27	Liquidaciones de IVA del año 1
28	Liquidaciones de IVA del año 2
29	Tesorería del Año 0
30	Tesorería del Año 1
31	Tesorería del Año 2
32	Estimación del Punto Muerto
33	Análisis de las Ratios Básicas de la Empresa

Plan Financiero Previsional a 3 años

Datos generales del Proyecto

PROYECTO FIN DE CARRERA INGENIERO DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

Nombre de la empresa: Albergue "El Celemín"

Promotores: FRANCISCO GARDUÑO FOMBUENA

Fecha de realización: 16-nov-03

MONEDA :

Euros €

Tipo de cambio	
1 € =	166,386 Ptas.

	año 0	año 1	año 2
Años de actividad:	2.004	2.005	2.006

Empresa exportadora: No

Impuesto de Sociedades

Tipo impositivo medio: 30%
% ingresos a cuenta
Imp. Sociedades 18%

n° pagas extraordinarias	
socios	2
trabajadores	2

Familias de Productos (productos o servicios)	Tipo IVA Venta	Tipo IVA G.V.	Incrementos anuales de los Precios de Venta		Incrementos anuales de VENTAS		Incr. anuales de COSTES VARIABLES	
			2.005	2.006	2.005	2.006	2.005	2.006
ALOJAMIENTO T. ALTA	7%	16%	2,0%	2,0%	15,0%	15,0%	2,0%	2,0%
ALOJAMIENTO T. BAJA	7%	16%	2,0%	2,0%	15,0%	15,0%	2,0%	2,0%
ACTIVIDAD 1	16%	16%	2,0%	2,0%	15,0%	15,0%	2,0%	2,0%
ACTIVIDAD 2	16%	16%	2,0%	2,0%	15,0%	15,0%	2,0%	2,0%
ACTIVIDAD 3	16%	16%	2,0%	2,0%	15,0%	15,0%	2,0%	2,0%
ACTIVIDAD 4	16%	16%	2,0%	2,0%	15,0%	15,0%	2,0%	2,0%

Tipo de IVA soportado de Gastos Fijos e Inversiones 16%

Incrementos de precios interanuales	año 0	año 1	año 2
	2.004	2.005	2.006
IPC para Gastos Fijos		2,00%	2,00%
Incrementos salariales		2,00%	2,00%

Aplicación de Beneficios:	año 0	año 1	año 2
	2.004	2.005	2.006
Dotación de reservas	100%	100%	100%
Dividendos	0%	0%	0%

Inicio de la actividad: enero /2.004 = mes 1 del año 0

Albergue "El Celemín"

Cantidades en Euros (€)

Inversiones Iniciales en Inmovilizado y Amortizaciones Contables

INVERSIONES EN ACTIVO FIJO	Inversión Inicial	Amortización Acumulada Previa	Aport. capital especie	plazo amortización	Cuota anual amortización 2.004	Cuota anual amortización 2.005	Cuota anual amortización 2.006
Inmovilizado Material	20.456	-			4.796	4.796	4.796
Terrenos y solares	0		0%				
Edificios y construcciones	0	0	0%	30	0	0	0
Instalaciones	0	0	0%	10	0	0	0
Maquinaria	0	0	0%	10	0	0	0
Utillaje, Herramientas, ...	4.913	0	0%	5	983	983	983
Mobiliario	8.447	0	0%	5	1.689	1.689	1.689
Vehículos	1.811	0	0%	5	362	362	362
Equipos informáticos	1.147	0	0%	3	382	382	382
Otro Inmovilizado Material	4.138	0	0%	3	1.379	1.379	1.379
Inmovilizado Inmaterial	-	-			-	-	-
Aplicaciones Informáticas	0	0	0%	4	0	0	0
Otro Inmovilizado Inmaterial	0	0	0%	5	0	0	0
Gastos Amortizables	2.586	-			862	862	862
De primer establecimiento	1.293	0		3	431	431	431
De constitución	1.293	0		3	431	431	431
Imp. Transmisiones. Patrimoniales		0		3	0	0	0
Total Anual	23.042	-		Totales anuales	5.658	5.658	5.658

Inversiones Iniciales en Circulante

Cantidades en Euros (€)	Inversión Inicial
Inmovilizado financiero	2.400
Fianza del local	2.400
Otras fianzas	0
Existencias Iniciales	0
aprovisionamiento 1	0
aprovisionamiento 2	0
aprovisionamiento 3	0
Almacén final del ejercicio anterior	0
Realizable	3.687
IVA soportado de inversiones iniciales	3.687
IVA soportado pend. De devolución clientes	0
Tesorería inicial / Disponible	9.000
Total Inv. Inicial circulante	15.087

tipo IVA	en especie
16%	0%
16%	0%
16%	0%

Inversiones al inicio del año 0 Euros (€)	
Inversión Neta Activo Fijo	23.042
Inversión Neta Ac.Circulante	15.087
Total Inversión Neta	38.129

Albergue "El Celemín"

Fuentes de Financiación Iniciales o Plan Financiero Inicial

Cantidades en Euros (€)	Financiación Inversión Inicial	
	Importe (€)	% Sobre Total
Recursos Propios	8.129	21,3%
Capital (aportaciones dinerarias)	8.129	21,3%
Capital (aportaciones no dinerarias)	-	0,0%
Resultados anteriores (Reservas)	-	
Pérdidas acumuladas anteriores	-	
Créditos de los socios	- 0	0,0%
Subvenciones	-	0,0%
Recursos Ajenos	30.000	78,7%
Créditos Largo Plazo	24.640	64,6%
Acreeedores L.P. Financieros	24.640	64,6%
Otros Acreeedores L.P.	-	0,0%
Créditos a Corto Plazo	5.360	14,1%
Acreeedores C.P. Financieros	5.360	14,1%
Dispuesto crédito mes ant. al 0	-	
Proveedores	-	0,0%
IVA pendiente de pago a Hacienda	-	
Otros Acreeedores C.P.	-	0,0%
Total Fuentes de Financiación	38.129	100,0%

Leasing (Euros)		
Principal	-	€
Tipo nominal	8,00%	
Valor residual	-	€
Nº total de pagos	24	
Nº pagos por año	12	
Cuota	0,00	€/ mes

Cuadro de Amortización del Préstamo en (€uros)

Albergue "El Celemín"

Condiciones del préstamo	
Capital del Préstamo	30.000 €
Interés nominal	5,50%
nº total de pagos	60
Nº pagos por año	12
mes 0 del préstamo	0
periodos de carencia	0 periodos

Periodo de carencia	
Intereses	0 €/ 0 meses

Resto del préstamo	
Cuota	573,03 €/ mes
Total pagos	34.382 € en 60 pagos
Total Intereses	4.382 € en 60 pagos

Total Préstamo	
Total pagos	34.382 € en 60 pagos
Total Intereses	4.382 € en 60 pagos

Año 2.004

Periodos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totales
Pagos	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	6.876
Intereses	137,50	135,50	133,50	131,48	129,46	127,43	125,38	123,33	121,27	119,20	117,12	115,03	1.516
Capital	435,53	437,53	439,54	441,55	443,57	445,61	447,65	449,70	451,76	453,83	455,91	458,00	5.360
Capital Pendiente	29,564	29,127	28,687	28,246	27,802	27,357	26,909	26,459	26,008	25,554	25,098	24,640	

Año 2.005

Periodos	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Totales
Pagos	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	6.876
Intereses	112,93	110,82	108,71	106,58	104,44	102,29	100,13	97,97	95,79	93,60	91,40	89,20	1.214
Capital	460,10	462,21	464,33	466,46	468,60	470,74	472,90	475,07	477,25	479,43	481,63	483,84	5.663
Capital Pendiente	24,180	23,717	23,253	22,787	22,318	21,847	21,374	20,899	20,422	19,943	19,461	18,977	

Año 2.006

Periodos	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Totales
Pagos	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	6.876
Intereses	86,98	84,75	82,51	80,27	78,01	75,74	73,46	71,17	68,87	66,56	64,24	61,90	894
Capital	486,06	488,28	490,52	492,77	495,03	497,30	499,58	501,87	504,17	506,48	508,80	511,13	5.982
Capital Pendiente	18,491	18,003	17,512	17,020	16,525	16,027	15,528	15,026	14,522	14,015	13,506	12,995	

Año 2.007

Periodos	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	Totales
Pagos	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	573,03	6.876
Intereses	59,56	57,21	54,84	52,47	50,08	47,69	45,28	42,86	40,43	37,99	35,54	33,07	557
Capital	513,47	515,83	518,19	520,57	522,95	525,35	527,76	530,18	532,61	535,05	537,50	539,96	6.319
Capital Pendiente	12,482	11,966	11,448	10,927	10,404	9,879	9,351	8,821	8,288	7,753	7,216	6,676	

Albergue "El Celemín"

Balance Inicial Previo en €uros al Inicio del Ejercicio 2004

ACTIVO (Euros)	
Activo Fijo	23.042
Inmovilizado Material	20.456
Amort. Acum. Inm Material	-
Inmovilizado Inmaterial	-
Amort. Acum. Inm inmaterial	-
Gastos Amortizables	2.586
Amort. Acum. Gastos amort.	-
Activo Circulante	15.087
Fianzas	2.400
Existencias	-
Clientes	-
H.P. Deudora I. Sociedades	-
H.P. Deudora IVA	3.687
Tesorería	9.000
Total Activo	38.129

PASIVO (Euros)	
Recursos Propios	8.129
Capital	8.129
Reservas	-
Crédito de accionistas	(0)
Subvenciones	-
Resultados del ejercicio	-
Recursos Ajenos	30.000
Créditos Largo Plazo	24.640
Acreeedores L.P. Financieros	24.640
Otros Acreeedores L.P.	-
Créditos a Corto Plazo	5.360
Acreeedores C.P. Financieros	5.360
Crédito financiero C.P.	-
Proveedores	-
H.P. acreedora IVA	-
H.P. acreedora Imp. Sociedades	-
Otros Acreeedores C.P.	-
Total Pasivo	38.129

Albergue "El Celemín"

Balance Final Año 2004 en €uros a Fecha 31 Diciembre de 2004

ACTIVO (Euros)	
Activo Fijo	17.384
Inmovilizado Material	20.456
Amort. Acum. Inm Material	(4.796)
Inmovilizado Inmaterial	-
Amort. Acum. Inm inmaterial	-
Gastos Amortizables	2.586
Amort. Acum. Gastos amort.	(862)
Activo Circulante	22.688
Fianzas	2.400
Existencias	-
Clientes	-
H.P. Deudora I. Sociedades	-
H.P. Deudora IVA	779
Tesorería	19.510
Total Activo	40.073

PASIVO (Euros)	
Recursos Propios	13.242
Capital	8.129
Reservas	-
Crédito de accionistas	(0)
Subvenciones	-
Resultados del ejercicio	5.113
Recursos Ajenos	26.831
Créditos Largo Plazo	18.977
Acreeedores L.P. Financieros	18.977
Otros Acreeedores L.P.	-
Créditos a Corto Plazo	7.854
Acreeedores C.P. Financieros	5.663
Crédito financiero C.P.	-
Proveedores	-
H.P. acreedora IVA	-
H.P. Acreedora Imp. Sociedades	2.191
Otros Acreeedores C.P.	-
Total Pasivo	40.073

Albergue "El Celemín"

Balance Final Año 2005 en €uros a Fecha 31 Diciembre de 2005

ACTIVO (Euros)	
Activo Fijo	11.726
Inmovilizado Material	20.456
Amort. Acum. Inm Material	(9.592)
Inmovilizado Inmaterial	-
Amort. Acum. Inm inmaterial	-
Gastos Amortizables	2.586
Amort. Acum. Gastos amort.	(1.724)
Activo Circulante	42.141
Fianzas	2.400
Existencias	-
Clientes	-
H.P. Deudora I. Sociedades	789
H.P. Deudora IVA	714
Tesorería	38.238
Total Activo	53.867

PASIVO (Euros)	
Recursos Propios	28.395
Capital	8.129
Reservas	5.113
Crédito de accionistas	(0)
Subvenciones	-
Resultados del ejercicio	15.154
Recursos Ajenos	25.472
Créditos Largo Plazo	12.995
Acreeedores L.P. Financieros	12.995
Otros Acreeedores L.P.	-
Créditos a Corto Plazo	12.476
Acreeedores C.P. Financieros	5.982
Crédito financiero C.P.	-
Proveedores	-
H.P. acreedora IVA	-
H.P. Acreedora Imp. Sociedades	6.494
Otros Acreeedores C.P.	-
Total Pasivo	53.867

Albergue "El Celemín"

Balance Final Año 2006 en €uros a Fecha 31 Diciembre de 2006

ACTIVO (Euros)	
Activo Fijo	6.068
Inmovilizado Material	20.456
Amort. Acum. Inm Material	(14.388)
Inmovilizado Inmaterial	-
Amort. Acum. Inm inmaterial	-
Gastos Amortizables	2.586
Amort. Acum. Gastos amort.	(2.586)
Activo Circulante	74.014
Fianzas	2.400
Existencias	-
Clientes	-
H.P. Deudora I. Sociedades	2.732
H.P. Deudora IVA	634
Tesorería	68.248
Total Activo	80.082

PASIVO (Euros)	
Recursos Propios	55.480
Capital	8.129
Reservas	20.266
Crédito de accionistas	(0)
Subvenciones	-
Resultados del ejercicio	27.084
Recursos Ajenos	24.603
Créditos Largo Plazo	6.676
Acreeedores L.P. Financieros	6.676
Otros Acreeedores L.P.	-
Créditos a Corto Plazo	17.927
Acreeedores C.P. Financieros	6.319
Crédito financiero C.P.	-
Proveedores	-
H.P. acreedora IVA	-
H.P. Acreedora Imp. Sociedades	11.608
Otros Acreeedores C.P.	-
Total Pasivo	80.082

Albergue "El Celemín"

Balances Anuales Previsionales en €uros

	enero de 2004		Diciembre 2004		Diciembre 2005		Diciembre 2006	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Activo Fijo	23.042	60,4%	17.384	43,4%	11.726	21,8%	6.068	7,6%
Inmovilizado Material Neto	20.456	53,6%	15.660	39,1%	10.864	20,2%	6.068	7,6%
Inmovilizado Inmaterial Neto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gastos Amortizables Netos	2.586	6,8%	1.724	4,3%	862	1,6%	0	0,0%
Activo Circulante	15.087	39,6%	22.688	56,6%	42.141	78,2%	74.014	92,4%
Fianzas	2.400	6,3%	2.400	6,0%	2.400	4,5%	2.400	3,0%
Existencias	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Clientes	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H.P. Deudora I. Sociedades	0	0,0%	0	0,0%	789	1,5%	2.732	3,4%
H.P. Deudora IVA	3.687	9,7%	779	1,9%	714	1,3%	634	0,8%
Tesorería	9.000	23,6%	19.510	48,7%	38.238	71,0%	68.248	85,2%
Total Activo (€)	38.129	100,0%	40.073	100,0%	53.867	100,0%	80.082	100,0%
Recursos Propios	8.129	21,3%	13.242	33,0%	28.395	52,7%	55.480	69,3%
Capital	8.129	21,3%	8.129	20,3%	8.129	15,1%	8.129	10,2%
Reservas	-	0,0%	-	0,0%	5.113	9,5%	20.266	25,3%
Crédito de accionistas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subvenciones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Resultados pend. aplicación	0	0,0%	5.113	12,8%	15.154	28,1%	27.084	33,8%
Pasivo Exigible a largo Plazo	24.640	64,6%	18.977	47,4%	12.995	24,1%	6.676	8,3%
Acreedores L.P. Financieros	24.640	64,6%	18.977	47,4%	12.995	24,1%	6.676	8,3%
Otros Acreedores L.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pasivo Exigible a Corto Plazo	5.360	14,1%	7.854	19,6%	12.476	23,2%	17.927	22,4%
Acreedores C.P. Financieros	5.360	14,1%	5.663	14,1%	5.982	11,1%	6.319	7,9%
Crédito financiero C.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Proveedores	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H.P. acreedora IVA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H.P. acreedora Imp. Sociedades	0	0,0%	2.191	5,5%	6.494	12,1%	11.608	14,5%
Otros Acreedores C.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total Recursos Permanentes	32.769	85,9%	32.219	80,4%	41.391	76,8%	62.155	77,6%
Total Recursos Ajenos	30.000	78,7%	26.831	67,0%	25.472	47,3%	24.603	30,7%
Total Pasivo (€)	38.129	100,0%	40.073	100,0%	53.867	100,0%	80.082	100,0%
Fondo de Maniobra (€)	9.727	25,5%	14.835	37,0%	29.664	55,1%	56.087	70,0%

Los % de Fondo de Maniobra son sobre el Activo Total.

Todas las cantidades están expre

Albergue "El Celemín"

Previsiones de Ventas de la empresa (€uros) 2004

Ventas	Precio	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
ALOJAMIENTO T. ALTA	Unidades	138	161	150		285	0	0	0	0	138	63	138	1.073
	10,04	1.386	1.616	1.506	0	2.861	0	0	0	0	1.386	633	1.386	10.773
ALOJAMIENTO T. BAJA	Unidades	0	0	0	690	0	322	884	1.242	662		0	0	3.800
	15,15	0	0	0	10.454	0	4.878	13.393	18.816	10.029	0	0	0	57.570
ACTIVIDAD 1	Unidades	1	2	2	10	5	5	12	12	11	3	1	1	65
	375,00	375	750	750	3.750	1.875	1.875	4.500	4.500	4.125	1.125	375	375	24.375
ACTIVIDAD 2	Unidades	3	5	3	9	5	6	10	10	8	4	2	3	68
	180,00	540	900	540	1.620	900	1.080	1.800	1.800	1.440	720	360	540	12.240
ACTIVIDAD 3	Unidades	0	0	1	1	2	3	8	8	2	1	0	0	26
	60,00	0	0	60	60	120	180	480	480	120	60	0	0	1.560
ACTIVIDAD 4	Unidades	0	1	2	2	1	2	8	8	5	1	0	0	30
	90,00	0	90	180	180	90	180	720	720	450	90	0	0	2.700
	Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total		2.301	3.356	3.036	16.064	5.846	8.193	20.893	26.316	16.164	3.381	1.368	2.301	109.218

Los precios son precios medios unitarios de venta.

Previsión de Costes Variables de la empresa (€uros) 2004

Costes variables	Precio	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
ALOJAMIENTO T. ALTA	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALOJAMIENTO T. BAJA	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVIDAD 1	185,00	185	370	370	1.850	925	925	2.220	2.220	2.035	555	185	185	12.025
ACTIVIDAD 2	95,00	285	475	285	855	475	570	950	950	760	380	190	285	6.460
ACTIVIDAD 3	35,00	0	0	35	35	70	105	280	280	70	35	0	0	910
ACTIVIDAD 4	38,00	0	38	76	76	38	76	304	304	190	38	0	0	1.140
	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes variables de CV	Total	470	883	766	2.816	1.508	1.676	3.754	3.754	3.055	1.008	375	470	20.535

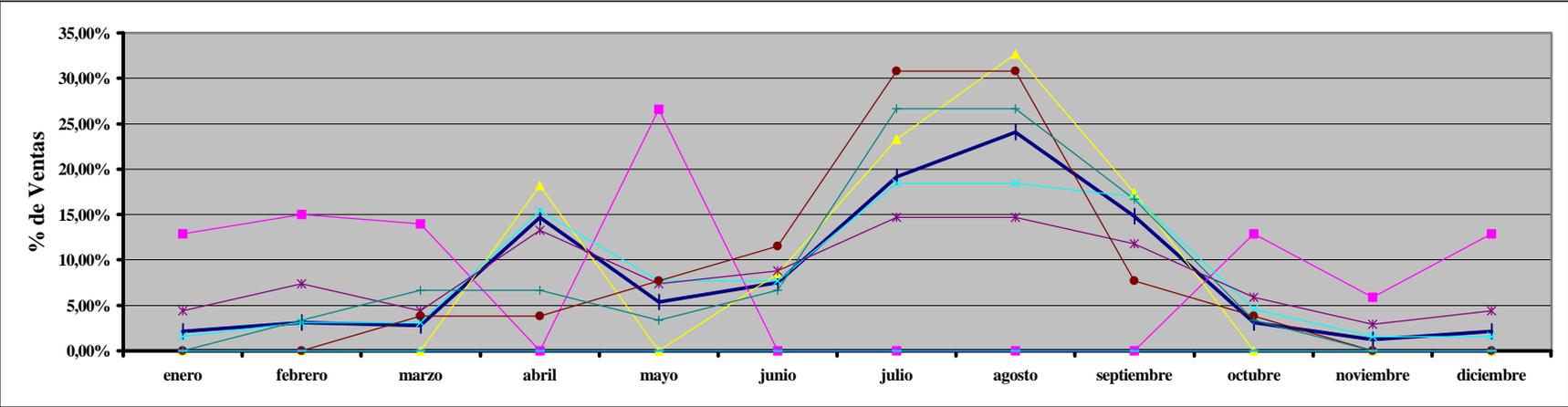
Estacionalidad de las Ventas

2004

Mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
ALOJAMIENTO T. ALTA	12,86%	15,00%	13,98%	0,00%	26,56%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,86%	5,87%	12,86%	100%
ALOJAMIENTO T. BAJA	0,00%	0,00%	0,00%	18,16%	0,00%	8,47%	23,26%	32,68%	17,42%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
ACTIVIDAD 1	1,54%	3,08%	3,08%	15,38%	7,69%	7,69%	18,46%	18,46%	16,92%	4,62%	1,54%	1,54%	100%
ACTIVIDAD 2	4,41%	7,35%	4,41%	13,24%	7,35%	8,82%	14,71%	14,71%	11,76%	5,88%	2,94%	4,41%	100%
ACTIVIDAD 3	0,00%	0,00%	3,85%	3,85%	7,69%	11,54%	30,77%	30,77%	7,69%	3,85%	0,00%	0,00%	100%
ACTIVIDAD 4	0,00%	3,33%	6,67%	6,67%	3,33%	6,67%	26,67%	26,67%	16,67%	3,33%	0,00%	0,00%	100%
Porcentaje	2,11%	3,07%	2,78%	14,71%	5,35%	7,50%	19,13%	24,10%	14,80%	3,10%	1,25%	2,11%	100,0%

Gráfico Estacionalidad de las Ventas

2004



Albergue "El Celemín"

Previsiones de Ventas de la empresa (€uros) 2005

Ventas	Precio	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
ALOJAMIENTO T. ALTA	Unidades	159	185	173	0	328	0	0	0	0	159	72	159	1.234
	10,24	1.625	1.896	1.767	0	3.356	0	0	0	0	1.625	742	1.625	12.637
ALOJAMIENTO T. BAJA	Unidades	0	0	0	794	0	370	1.017	1.428	761	0	0	0	4.370
	15,45	0	0	0	12.262	0	5.722	15.710	22.072	11.764	0	0	0	67.530
ACTIVIDAD 1	Unidades	1	2	2	12	6	6	14	14	13	3	1	1	75
	382,50	440	880	880	4.399	2.199	2.199	5.279	5.279	4.839	1.320	440	440	28.592
ACTIVIDAD 2	Unidades	3	6	3	10	6	7	12	12	9	5	2	3	78
	183,60	633	1.056	633	1.900	1.056	1.267	2.111	2.111	1.689	845	422	633	14.358
ACTIVIDAD 3	Unidades	0	0	1	1	2	3	9	9	9	1	0	0	30
	61,20	0	0	70	70	141	211	563	563	141	70	0	0	1.830
ACTIVIDAD 4	Unidades	0	1	2	2	1	2	9	9	6	1	0	0	35
	91,80	0	106	211	211	106	211	845	845	528	106	0	0	3.167
	Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVIDAD 4	Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		2.699	3.937	3.561	18.842	6.858	9.611	24.507	30.869	18.961	3.965	1.604	2.699	128.113

Los precios son precios medios unitarios de venta.

Previsión de Costes Variables de la empresa (€uros) 2005

Costes variables	Precio	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
ALOJAMIENTO T. ALTA	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALOJAMIENTO T. BAJA	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVIDAD 1	188,70	217	434	434	2.170	1.085	1.085	2.604	2.604	2.387	651	217	217	14.105
ACTIVIDAD 2	96,90	334	557	334	1.003	557	669	1.114	1.114	891	446	223	334	7.578
ACTIVIDAD 3	35,70	0	0	41	41	82	123	328	328	82	41	0	0	1.067
ACTIVIDAD 4	38,76	0	45	89	89	45	89	357	357	223	45	0	0	1.337
	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVIDAD 4	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes variables de CV	Total	551	1.036	899	3.303	1.769	1.966	4.403	4.403	3.584	1.182	440	551	24.088

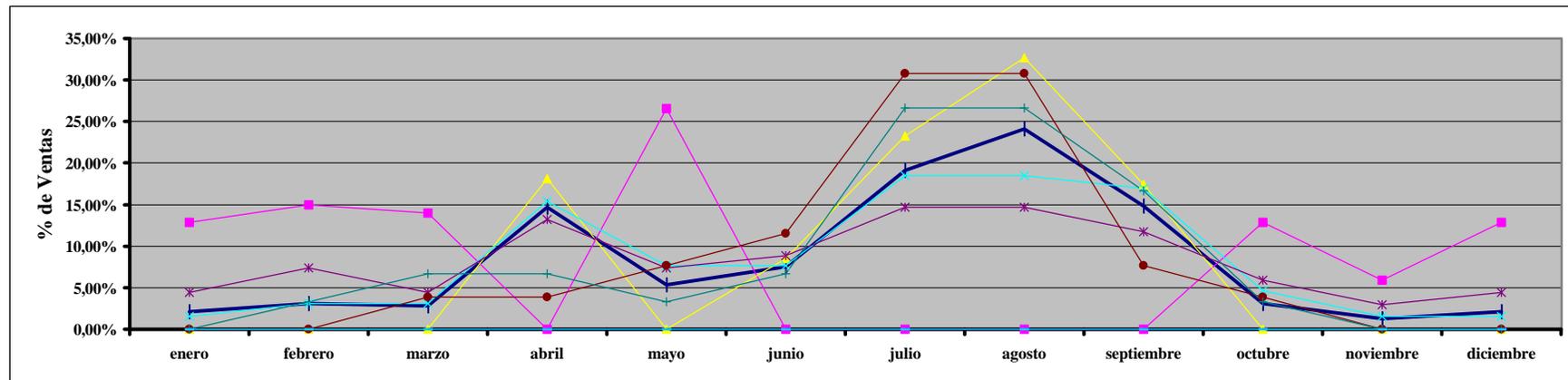
Estacionalidad de las Ventas

2005

Mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
ALOJAMIENTO T. ALTA	12,86%	15,00%	13,98%	0,00%	26,56%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,86%	5,87%	12,86%	100%
ALOJAMIENTO T. BAJA	0,00%	0,00%	0,00%	18,16%	0,00%	8,47%	23,26%	32,68%	17,42%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
ACTIVIDAD 1	1,54%	3,08%	3,08%	15,38%	7,69%	7,69%	18,46%	18,46%	16,92%	4,62%	1,54%	1,54%	100%
ACTIVIDAD 2	4,41%	7,35%	4,41%	13,24%	7,35%	8,82%	14,71%	14,71%	11,76%	5,88%	2,94%	4,41%	100%
ACTIVIDAD 3	0,00%	0,00%	3,85%	3,85%	7,69%	11,54%	30,77%	30,77%	7,69%	3,85%	0,00%	0,00%	100%
ACTIVIDAD 4	0,00%	3,33%	6,67%	6,67%	3,33%	6,67%	26,67%	26,67%	16,67%	3,33%	0,00%	0,00%	100%
													0%
													0%
Porcentaje	2,11%	3,07%	2,78%	14,71%	5,35%	7,50%	19,13%	24,10%	14,80%	3,10%	1,25%	2,11%	100,0%

Gráfico Estacionalidad de las Ventas

2005



Albergue "El Celemín"

Previsiones de Ventas de la empresa (€uros)

2006

Ventas	Precio	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
ALOJAMIENTO T. ALTA	Unidades	183	213	198	0	377	0	0	0	0	183	83	183	1.419
	10,45	1.906	2.224	2.072	0	3.937	0	0	0	0	1.906	870	1.906	14.823
ALOJAMIENTO T. BAJA	Unidades	0	0	0	913	0	426	1.169	1.643	875	0	0	0	5.026
	15,76	0	0	0	14.383	0	6.712	18.427	25.890	13.800	0	0	0	79.212
ACTIVIDAD 1	Unidades	1	3	3	13	7	7	16	16	15	4	1	1	86
	390,15	516	1.032	1.032	5.160	2.580	2.580	6.192	6.192	5.676	1.548	516	516	33.538
ACTIVIDAD 2	Unidades	4	7	4	12	7	8	13	13	11	5	3	4	90
	187,27	743	1.238	743	2.229	1.238	1.486	2.477	2.477	1.981	991	495	743	16.841
ACTIVIDAD 3	Unidades	0	0	1	1	3	4	11	11	3	1	0	0	34
	62,42	0	0	83	83	165	248	660	660	165	83	0	0	2.146
ACTIVIDAD 4	Unidades	0	1	3	3	1	3	11	11	7	1	0	0	40
	93,64	0	124	248	248	124	248	991	991	619	124	0	0	3.715
	Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	3.165	4.618	4.177	22.102	8.044	11.273	28.747	36.209	22.241	4.651	1.882	3.165	150.276

Los precios son precios medios unitarios de venta.

Previsión de Costes Variables de la empresa (€)

2006

Costes variables	Precio	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
ALOJAMIENTO T. ALTA	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALOJAMIENTO T. BAJA	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVIDAD 1	192,47	255	509	509	2.545	1.273	1.273	3.055	3.055	2.800	764	255	255	16.546
ACTIVIDAD 2	98,84	392	654	392	1.176	654	784	1.307	1.307	1.046	523	261	392	8.889
ACTIVIDAD 3	36,41	0	0	48	48	96	144	385	385	96	48	0	0	1.252
ACTIVIDAD 4	39,54	0	52	105	105	52	105	418	418	261	52	0	0	1.569
	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes variables de CV	Total	647	1.215	1.054	3.875	2.075	2.306	5.165	5.165	4.203	1.387	516	647	28.255

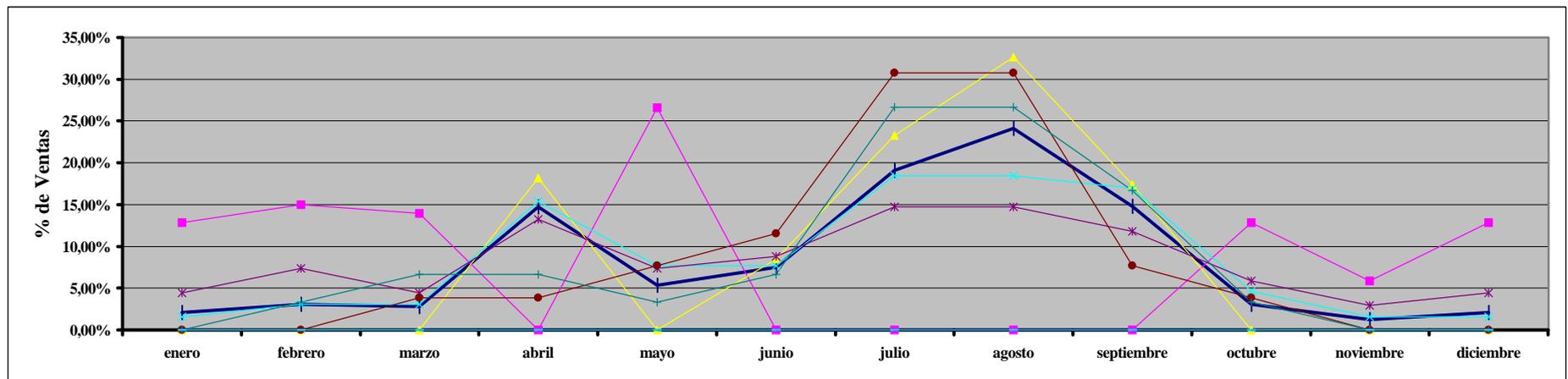
Estacionalidad de las Ventas

2006

Mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
ALOJAMIENTO T. ALTA	12,86%	15,00%	13,98%	0,00%	26,56%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,86%	5,87%	12,86%	100%
ALOJAMIENTO T. BAJA	0,00%	0,00%	0,00%	18,16%	0,00%	8,47%	23,26%	32,68%	17,42%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
ACTIVIDAD 1	1,54%	3,08%	3,08%	15,38%	7,69%	7,69%	18,46%	18,46%	16,92%	4,62%	1,54%	1,54%	100%
ACTIVIDAD 2	4,41%	7,35%	4,41%	13,24%	7,35%	8,82%	14,71%	14,71%	11,76%	5,88%	2,94%	4,41%	100%
ACTIVIDAD 3	0,00%	0,00%	3,85%	3,85%	7,69%	11,54%	30,77%	30,77%	7,69%	3,85%	0,00%	0,00%	100%
ACTIVIDAD 4	0,00%	3,33%	6,67%	6,67%	3,33%	6,67%	26,67%	26,67%	16,67%	3,33%	0,00%	0,00%	100%
Porcentaje	2,11%	3,07%	2,78%	14,71%	5,35%	7,50%	19,13%	24,10%	14,80%	3,10%	1,25%	2,11%	100,0%

Estacionalidad de las Ventas

2006



Albergue "El Celemín"

Cuenta de Resultados, o de Pérdidas y Ganancias en €uros

2.004

Conceptos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
Ventas	2.301	3.356	3.036	16.064	5.846	8.193	20.893	26.316	16.164	3.381	1.368	2.301	109.218
Costes variables	470	883	766	2.816	1.508	1.676	3.754	3.754	3.055	1.008	375	470	20.535
Margen Bruto s/Ventas	1.831	2.473	2.270	13.248	4.338	6.517	17.139	22.562	13.109	2.373	993	1.831	88.683
Gastos Fijos	5.593	5.783	5.593	5.883	5.593	6.533	7.513	6.083	5.593	5.933	5.800	8.403	74.303
Dotación Amortizaciones	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471	5.658
Total Gastos Explotación	6.064	6.254	6.064	6.354	6.064	7.004	7.984	6.554	6.064	6.404	6.271	8.874	79.961
Res. Ordi. antes Int. e Imp.	-4.234	-3.781	-3.794	6.893	-1.726	-487	9.154	16.008	7.045	-4.032	-5.279	-7.044	8.722
Ingresos Financieros	8	4	0	0	3	2	1	10	24	31	27	22	132
Gastos Financieros	138	136	133	165	129	127	125	123	121	119	117	115	1.550
Resultado Financiero	-130	-132	-133	-165	-126	-126	-124	-114	-97	-88	-90	-93	-1.418
Res. Ordi. Antes Imp. (B.A.I.)	-4.364	-3.913	-3.928	6.728	-1.852	-613	9.030	15.894	6.948	-4.120	-5.369	-7.137	7.304
+ - Res. Extraordinarios													0
Resultado del Periodo	-4.364	-3.913	-3.928	6.728	-1.852	-613	9.030	15.894	6.948	-4.120	-5.369	-7.137	7.304
Res. Acumulado Ejercicio	-4.364	-8.277	-12.205	-5.477	-7.329	-7.942	1.088	16.982	23.930	19.810	14.441	7.304	

Albergue "El Celemín"

Cuenta de Resultados, o de Pérdidas y Ganancias (€uros)

2.005

Conceptos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
Ventas	2.699	3.937	3.561	18.842	6.858	9.611	24.507	30.869	18.961	3.965	1.604	2.699	128.113
Costes variables	551	1.036	899	3.303	1.769	1.966	4.403	4.403	3.584	1.182	440	551	24.088
Margen Bruto s/Ventas	2.147	2.901	2.663	15.539	5.089	7.645	20.104	26.466	15.377	2.783	1.164	2.147	104.025
Gastos Fijos	5.705	5.899	5.705	6.001	5.705	6.664	7.663	6.205	5.705	6.052	5.916	8.571	75.789
Dotación Amortizaciones	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471	5.658
Total Gastos Explotación	6.176	6.370	6.176	6.472	6.176	7.135	8.135	6.676	6.176	6.523	6.387	9.043	81.447
Res. Ordi. antes Int. e Imp.	-4.029	-3.469	-3.514	9.067	-1.087	510	11.969	19.789	9.201	-3.740	-5.223	-6.895	22.578
Ingresos Financieros	16	13	10	6	15	14	14	24	41	50	43	38	284
Gastos Financieros	113	111	109	107	104	102	100	98	96	94	91	89	1.214
Resultado Financiero	-97	-98	-99	-100	-90	-88	-86	-74	-54	-44	-49	-51	-930
Res. Ordi. Antes Imp. (B.A.I.)	-4.126	-3.567	-3.613	8.967	-1.177	421	11.883	19.715	9.147	-3.784	-5.272	-6.946	21.648
+ - Res. Extraordinarios													0
Resultado del Periodo	-4.126	-3.567	-3.613	8.967	-1.177	421	11.883	19.715	9.147	-3.784	-5.272	-6.946	21.648
Res. Acumulado Ejercicio	-4.126	-7.693	-11.306	-2.339	-3.516	-3.095	8.788	28.504	37.650	33.866	28.594	21.648	

Albergue "El Celemín"

Cuenta de Resultados, o de Pérdidas y Ganancias (€uros)

2.006

Conceptos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
Ventas	3.165	4.618	4.177	22.102	8.044	11.273	28.747	36.209	22.241	4.651	1.882	3.165	150.276
Costes variables	647	1.215	1.054	3.875	2.075	2.306	5.165	5.165	4.203	1.387	516	647	28.255
Margen Bruto s/Ventas	2.519	3.403	3.123	18.228	5.969	8.967	23.581	31.044	18.037	3.264	1.366	2.519	122.021
Gastos Fijos	5.819	6.017	5.819	6.121	5.819	6.797	7.817	6.329	5.819	6.173	6.034	8.742	77.305
Dotación Amortizaciones	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471	5.658
Total Gastos Explotación	6.290	6.488	6.290	6.592	6.290	7.268	8.288	6.800	6.290	6.644	6.506	9.214	82.963
Res. Ordi. antes Int. e Imp.	-3.772	-3.085	-3.167	11.635	-321	1.699	15.293	24.244	11.747	-3.380	-5.140	-6.695	39.059
Ingresos Financieros	32	29	26	23	33	33	35	44	66	76	68	64	528
Gastos Financieros	87	85	83	80	78	76	73	71	69	67	64	62	894
Resultado Financiero	-55	-56	-57	-57	-45	-43	-39	-28	-3	10	4	2	-367
Res. Ordi. Antes Imp. (B.A.I.)	-3.827	-3.141	-3.224	11.578	-366	1.656	15.255	24.216	11.744	-3.370	-5.136	-6.694	38.692
+ - Res. Extraordinarios													0
Resultado del Periodo	-3.827	-3.141	-3.224	11.578	-366	1.656	15.255	24.216	11.744	-3.370	-5.136	-6.694	38.692
Res. Acumulado Ejercicio	-3.827	-6.968	-10.192	1.386	1.021	2.677	17.932	42.148	53.892	50.522	45.385	38.692	

Análisis de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias (€uros)

Conceptos	2.004	% / Ventas	2.005	% / Ventas	Variación	2.006	% / Ventas	Variación
Ventas Netas	109.218	100,0%	128.113	100,0%	17,3%	150.276	100,0%	17,3%
Costes variables	20.535	18,8%	24.088	18,8%	17,3%	28.255	18,8%	17,3%
Margen Bruto s/Ventas	88.683	81,2%	104.025	81,2%	17,3%	122.021	81,2%	17,3%
Gastos Fijos	74.303	68,0%	75.789	59,2%	2,0%	77.305	51,4%	2,0%
Dotación Amortizaciones	5.658	5,2%	5.658	4,4%	0,0%	5.658	3,8%	0,0%
Total Gastos Explotación	79.961	73,2%	81.447	63,6%	1,9%	82.963	55,2%	1,9%
Res. Ordi. antes Int. e Imp.	8.722	8,0%	22.578	17,6%	158,9%	39.059	26,0%	73,0%
Ingresos Financieros	132	0,1%	284	0,2%	115,0%	528	0,4%	85,9%
Gastos Financieros	1.550	1,4%	1.214	0,9%	-21,7%	894	0,6%	-26,3%
Resultado Financiero	-1.418	-1,3%	-930	-0,7%	-34,4%	-367	-0,2%	-60,6%
Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	7.304	6,7%	21.648	16,9%	196,4%	38.692	25,7%	78,7%
+ - Res. Extraordinarios	0	0,0%	0	0,0%		0	0,0%	
Resultado antes de Impuestos	7.304	6,7%	21.648	16,9%	196,4%	38.692	25,7%	78,7%

Impuesto de Sociedades (€)

	2.004	%	2.005	%	Variación	2.006	%	Variación
Compensación de pérdidas	0		0			0		
Pérdidas a compensar	0	0,0%	0	0,0%		0	0,0%	
Base Imponible	7.304	6,7%	21.648	16,9%	196,4%	38.692	25,7%	78,7%
Pagos a cuenta								
1P (abril)	0		0			394		
2P (octubre)	0		394	1,8%		1.169		196,4%
3P (diciembre)	0		394	1,8%		1.169		196,4%
Cuota liquidable	2.191	30,0%	6.494	30,0%	196,4%	11.608	30,0%	78,7%
Cuota líquida	2.191	2,0%	5.706		160,4%	8.875		55,6%
Beneficio Neto	5.113		15.154			27.084		
Resultado aplicable	5.113		15.154			27.084		

Aplicación de resultados (€)

	2.004	% / Beneficio	2.005	% / Beneficio	Variación	2.006	% / Beneficio	Variación
dotación a reservas	5.113	100,0%	15.154	100,0%	196,4%	27.084	100,0%	78,7%
Dividendo a distribuir	0		0			0		

Albergue "El Celemín"

Cobros y de Pagos de la Empresa

Ventas

2.004 Euros

Ventas del periodo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
ALOJAMIENTO T. ALTA	1.386	1.616	1.506	0	2.861	0	0	0	0	1.386	633	1.386	10.773
ALOJAMIENTO T. BAJA	0	0	0	10.454	0	4.878	13.393	18.816	10.029	0	0	0	57.570
ACTIVIDAD 1	375	750	750	3.750	1.875	1.875	4.500	4.500	4.125	1.125	375	375	24.375
ACTIVIDAD 2	540	900	540	1.620	900	1.080	1.800	1.800	1.440	720	360	540	12.240
ACTIVIDAD 3	0	0	60	60	120	180	480	480	120	60	0	0	1.560
ACTIVIDAD 4	0	90	180	180	90	180	720	720	450	90	0	0	2.700
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	2.301	3.356	3.036	16.064	5.846	8.193	20.893	26.316	16.164	3.381	1.368	2.301	109.218

Cobros por Ventas del año

2.004 Euros

Plazos de cobro	enero 2004	febrero 2004	marzo 2004	abril 2004	mayo 2004	junio 2004	julio 2004	agosto 2004	septiembre 2004	octubre 2004	noviembre 2004	diciembre 2004	enero 2004	febrero 2004	marzo 2004	abril 2004	mayo 2004	junio 2004
Contado	2.301	3.356	3.036	16.064	5.846	8.193	20.893	26.316	16.164	3.381	1.368	2.301						
a 30 días		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
a 60 días			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
a 90 días				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
a 120 días					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
a 150 días						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 180 días							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	2.301	3.356	3.036	16.064	5.846	8.193	20.893	26.316	16.164	3.381	1.368	2.301	0	0	0	0	0	0

Cobros de ventas pendientes para el año 2005 (sin IVA) 0

Compras y Costes variables

2.004 Euros

Compras del periodo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
ALOJAMIENTO T. ALTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALOJAMIENTO T. BAJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVIDAD 1	185	370	370	1.850	925	925	2.220	2.220	2.035	555	185	185	12.025
ACTIVIDAD 2	285	475	285	855	475	570	950	950	760	380	190	285	6.460
ACTIVIDAD 3	0	0	35	35	70	105	280	280	70	35	0	0	910
ACTIVIDAD 4	0	38	76	76	38	76	304	304	190	38	0	0	1.140
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	470	883	766	2.816	1.508	1.676	3.754	3.754	3.055	1.008	375	470	20.535

Pagos de compras y gastos variables

2.004 Euros

Plazos de pago	enero 2004	febrero 2004	marzo 2004	abril 2004	mayo 2004	junio 2004	julio 2004	agosto 2004	septiembre 2004	octubre 2004	noviembre 2004	diciembre 2004	enero 2005	febrero 2005	marzo 2005	abril 2005	mayo 2005	junio 2005
Contado	470	883	766	2.816	1.508	1.676	3.754	3.754	3.055	1.008	375	470						
a 30 días		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 60 días			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 90 días				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 120 días					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 150 días						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 180 días							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	470	883	766	2.816	1.508	1.676	3.754	3.754	3.055	1.008	375	470	0	0	0	0	0	0

Pagos de compras y CV pendientes para el año 2005 (sin IVA) **0**

Albergue "El Celemín"

Cobros y de Pagos de la Empresa

Ventas

2.005 Euros

Ventas del periodo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
ALOJAMIENTO T. ALTA	1.625	1.896	1.767	0	3.356	0	0	0	0	1.625	742	1.625	12.637
ALOJAMIENTO T. BAJA	0	0	0	12.262	0	5.722	15.710	22.072	11.764	0	0	0	67.530
ACTIVIDAD 1	440	880	880	4.399	2.199	2.199	5.279	5.279	4.839	1.320	440	440	28.592
ACTIVIDAD 2	633	1.056	633	1.900	1.056	1.267	2.111	2.111	1.689	845	422	633	14.358
ACTIVIDAD 3	0	0	70	70	141	211	563	563	141	70	0	0	1.830
ACTIVIDAD 4	0	106	211	211	106	211	845	845	528	106	0	0	3.167
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	2.699	3.937	3.561	18.842	6.858	9.611	24.507	30.869	18.961	3.965	1.604	2.699	128.113

Cobros por Ventas del año

2.005 Euros

Plazos de cobro	enero 2005	febrero 2005	marzo 2005	abril 2005	mayo 2005	junio 2005	julio 2005	agosto 2005	septiembre 2005	octubre 2005	noviembre 2005	diciembre 2005	enero 2005	febrero 2005	marzo 2005	abril 2005	mayo 2005	junio 2005
Contado	2.699	3.937	3.561	18.842	6.858	9.611	24.507	30.869	18.961	3.965	1.604	2.699						
a 30 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
a 60 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
a 90 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
a 120 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
a 150 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
a 180 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	2.699	3.937	3.561	18.842	6.858	9.611	24.507	30.869	18.961	3.965	1.604	2.699	0	0	0	0	0	0

Cobros de ventas pendientes para el año 2006 (sin IVA) 0

Compras y Costes variables

2.005

Euros

Compras del periodo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
ALOJAMIENTO T. ALTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALOJAMIENTO T. BAJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVIDAD 1	217	434	434	2.170	1.085	1.085	2.604	2.604	2.387	651	217	217	14.105
ACTIVIDAD 2	334	557	334	1.003	557	669	1.114	1.114	891	446	223	334	7.578
ACTIVIDAD 3	0	0	41	41	82	123	328	328	82	41	0	0	1.067
ACTIVIDAD 4	0	45	89	89	45	89	357	357	223	45	0	0	1.337
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	551	1.036	899	3.303	1.769	1.966	4.403	4.403	3.584	1.182	440	551	24.088

Pagos de compras y gastos variables

2.005

Euros

Plazos de pago	enero 2005	febrero 2005	marzo 2005	abril 2005	mayo 2005	junio 2005	julio 2005	agosto 2005	septiembre 2005	octubre 2005	noviembre 2005	diciembre 2005	enero 2006	febrero 2006	marzo 2006	abril 2006	mayo 2006	junio 2006
Contado	551	1.036	899	3.303	1.769	1.966	4.403	4.403	3.584	1.182	440	551						
a 30 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
a 60 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
a 90 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
a 120 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
a 150 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
a 180 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	551	1.036	899	3.303	1.769	1.966	4.403	4.403	3.584	1.182	440	551	0	0	0	0	0	0

Pagos de compras y CV pendientes para el año 2006 (sin IVA) **0**

Albergue "El Celemín"

Cobros y de Pagos de la Empresa

Ventas

2.006

Euros

Ventas del periodo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
ALOJAMIENTO T. ALTA	1.906	2.224	2.072	0	3.937	0	0	0	0	1.906	870	1.906	14.823
ALOJAMIENTO T. BAJA	0	0	0	14.383	0	6.712	18.427	25.890	13.800	0	0	0	79.212
ACTIVIDAD 1	516	1.032	1.032	5.160	2.580	2.580	6.192	6.192	5.676	1.548	516	516	33.538
ACTIVIDAD 2	743	1.238	743	2.229	1.238	1.486	2.477	2.477	1.981	991	495	743	16.841
ACTIVIDAD 3	0	0	83	83	165	248	660	660	165	83	0	0	2.146
ACTIVIDAD 4	0	124	248	248	124	248	991	991	619	124	0	0	3.715
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	3.165	4.618	4.177	22.102	8.044	11.273	28.747	36.209	22.241	4.651	1.882	3.165	150.276

Cobros por Ventas del año

2.006

Euros

Plazos de cobro	enero 2006	febrero 2006	marzo 2006	abril 2006	mayo 2006	junio 2006	julio 2006	agosto 2006	septiembre 2006	octubre 2006	noviembre 2006	diciembre 2006	enero 2006	febrero 2006	marzo 2006	abril 2006	mayo 2006	junio 2006
Contado	3.165	4.618	4.177	22.102	8.044	11.273	28.747	36.209	22.241	4.651	1.882	3.165						
a 30 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
a 60 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
a 90 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
a 120 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
a 150 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 180 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	3.165	4.618	4.177	22.102	8.044	11.273	28.747	36.209	22.241	4.651	1.882	3.165	0	0	0	0	0	0

Cobros de ventas pendientes para el año 2007 (sin IVA) 0

Compras y Costes variables

2.006

Euros

Compras del periodo	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
ALOJAMIENTO T. ALTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALOJAMIENTO T. BAJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVIDAD 1	255	509	509	2.545	1.273	1.273	3.055	3.055	2.800	764	255	255	16.546
ACTIVIDAD 2	392	654	392	1.176	654	784	1.307	1.307	1.046	523	261	392	8.889
ACTIVIDAD 3	0	0	48	48	96	144	385	385	96	48	0	0	1.252
ACTIVIDAD 4	0	52	105	105	52	105	418	418	261	52	0	0	1.569
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	647	1.215	1.054	3.875	2.075	2.306	5.165	5.165	4.203	1.387	516	647	28.255

Pagos de compras y gastos variables

2.006

Euros

Plazos de pago	enero 2006	febrero 2006	marzo 2006	abril 2006	mayo 2006	junio 2006	julio 2006	agosto 2006	septiembre 2006	octubre 2006	noviembre 2006	diciembre 2006	enero 2007	febrero 2007	marzo 2007	abril 2007	mayo 2007	junio 2007
Contado	647	1.215	1.054	3.875	2.075	2.306	5.165	5.165	4.203	1.387	516	647						
a 30 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
a 60 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
a 90 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
a 120 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
a 150 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
a 180 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Total	647	1.215	1.054	3.875	2.075	2.306	5.165	5.165	4.203	1.387	516	647	0	0	0	0	0	0

Pagos de compras y CV pendientes para el año 2007 (sin IVA) **0**

Pronóstico de Gastos Fijos de la Empresa (€uros)

Datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales	%	
Gastos de personal															
Retribuciones de los socios (nº socios)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00		
Sueldos de los socios	600	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600	29,07%	
pagas extras de los socios	80,0%	0	0	0	0	0	1.440	0	0	0	0	1.440	2.880	3,88%	
Trabajadores asalariados (nº trabaj.)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
Sueldos de los trabajadores	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	5.760	7,75%	
pagas extras trabajadores	100,0%	0	0	0	0	0	480	0	0	0	0	480	960	1,29%	
Seg. Social Empleados	40,0%	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	2.304	3,10%	
Seg. Social Socios (R.E.T.A.)	205,00	615	615	615	615	615	615	615	615	615	615	615	7.380	9,93%	
Total Gastos de Personal		3.087	3.087	3.087	3.087	3.087	5.007	3.087	3.087	3.087	3.087	5.007	40.884	55,02%	
Otros gastos fijos															
Tributos: IAE, IBI, ...	207	0	0	0	0	0	0	0	0	0	207	0	207	0,28%	
Otros gastos fijos (SIN IVA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	
Primas de Seguros	1.200	0	0	0	0	600	0	0	0	0	0	600	1.200	1,62%	
Colegio profesional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	
Electricidad	240	240	0	240	0	240	0	240	0	240	0	240	1.440	1,94%	
Otros suministros (agua, gas, etc.)	1.400	0	100	0	200	0	250	0	400	0	250	0	200	1.400	1,88%
Teléfono	180	0	180	0	180	0	180	0	180	0	180	0	180	1,080	1,45%
Teléfono móviles	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080	1,45%	
Cuotas acceso a Internet, Servidor	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	432	0,58%	
Material de oficina	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480	0,65%	
Publicidad y propaganda	900	0	150	0	150	0	150	0	150	0	150	0	900	1,21%	
Productos de limpieza	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	1,62%	
Asesoría	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	
Arrendamientos	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600	29,07%	
Transporte	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960	1,29%	
Mantenimiento y reparación	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080	1,45%	
Otros gastos fijos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	0,48%	
Total Otros Gastos Fijos		2.506	2.696	2.506	2.796	2.506	3.446	2.506	2.996	2.506	2.846	2.713	3.396	44,98%	
Totales		5.593	5.783	5.593	5.883	5.593	6.533	7.513	6.083	5.593	5.933	5.800	8.403	100,0%	
IVA soportado de Gastos fijos	16%	401	431	401	447	401	455	401	479	401	455	401	447	5.122	

Albergue "El Celemín"

2.005

Pronóstico de Gastos Fijos de la empresa (€uros)

IPC 2,0%
Incremento salarial 2,0%

Datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales	%
Gastos de personal														
Retribuciones de los socios (nº socios)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00	
Sueldos de los socios	612	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	22.032	29,07%
pagas extras de los socios	80,0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.468,80	0,00	0,00	0,00	0,00	1.468,80	2,938
Trabajadores asalariados (nº trabaj.)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
Sueldos de los trabajadores	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	5.875	7,75%
pagas extras trabajadores	100,0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	489,60	0,00	0,00	0,00	0,00	489,60	979
Seg. Social Empleados	40,0%	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	2.350	3,10%
Seg. Social Socios (R.E.T.A.)	209,10	627,30	627,30	627,30	627,30	627,30	627,30	627,30	627,30	627,30	627,30	627,30	7.528	9,93%
Total Gastos de Personal	3.149	3.149	3.149	3.149	3.149	3.149	5.107	3.149	3.149	3.149	3.149	5.107	41.702	55,02%
Otros gastos fijos														
Tributos: IAE, IBI, ...	211	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	211	0	211
Otros gastos fijos (SIN IVA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Primas de Seguros	1.224	0	0	0	0	612	0	0	0	0	0	612	1.224	1,62%
Colegio profesional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Electricidad	245	245	0	245	0	245	0	245	0	245	0	245	0	1,469
Otros suministros (agua, gas, etc.)	1.428	0	102	0	204	0	255	0	408	0	255	0	204	1,428
Teléfono	184	0	184	0	184	0	184	0	184	0	184	0	184	1,102
Teléfono móviles	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	1,102
Cuotas acceso a Internet, Servidor	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	441
Material de oficina	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	490
Publicidad y propaganda	918	0	153	0	153	0	153	0	153	0	153	0	153	918
Documentación y suscripciones	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	1,224
Asesoría	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Arrendamientos	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	1.836	22.032	29,07%
Transporte	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	979
Mantenimiento y reparación	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	1,102
Otros gastos fijos	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	367
Total Otros Gastos Fijos	2.556	2.750	2.556	2.852	2.556	3.515	2.556	3.056	2.556	2.903	2.767	3.464	34.087	44,98%
Totales	5.705	5.899	5.705	6.001	5.705	6.664	7.663	6.205	5.705	6.052	5.916	8.571	75.789	100,0%
IVA soportado de Gastos fijos	16%	409	440	409	456	409	464	409	489	409	464	409	456	5,224

Albergue "El Celemín"

2.006

Pronóstico de Gastos Fijos de la empresa (€uros)

IPC 2,0%
Incremento salarial 2,0%

Datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales	%	
Gastos de personal															
Retribuciones de los socios (nº socios)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00		
Sueldos de los socios	624	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	22.473	29,07%	
pagas extras de los socios	80,0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.498,18	0,00	0,00	0,00	1.498,18	2.996	3,88%	
Trabajadores asalariados (nº trabaj.)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
Sueldos de los trabajadores	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	5.993	7,75%	
pagas extras trabajadores	100,0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	499,39	0,00	0,00	0,00	499,39	999	1,29%	
Seg. Social Empleados	40,0%	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.397	3,10%	
Seg. Social Socios (R.E.T.A.)	213	639,85	639,85	639,85	639,85	639,85	639,85	639,85	639,85	639,85	639,85	639,85	7.678	9,93%	
Total Gastos de Personal	3.212	3.212	3.212	3.212	3.212	3.212	5.209	3.212	3.212	3.212	3.212	5.209	42.536	55,02%	
Otros gastos fijos															
Tributos: IAE, IBI, ...	215	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	215	0	215	0,28%
Otros gastos fijos (SIN IVA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Primas de Seguros	1.248	0	0	0	0	0	624	0	0	0	0	624	1.248	1,62%	
Colegio profesional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Electricidad	250	250	0	250	0	250	0	250	0	250	0	250	0	1.498	1,94%
Otros suministros (agua, gas, etc.)	1.457	0	104	0	208	0	260	0	416	0	260	0	208	1.457	1,88%
Teléfono	187	0	187	0	187	0	187	0	187	0	187	0	187	1.124	1,45%
Teléfono móviles	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	1.124	1,45%
Cuotas acceso a Internet, Servidor	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	449	0,58%
Material de oficina	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	499	0,65%
Publicidad y propaganda	936	0	156	0	156	0	156	0	156	0	156	0	156	936	1,21%
Documentación y suscripciones	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1.248	1,62%
Asesoría	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Arrendamientos	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	1.873	22.473	29,07%
Transporte	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	999	1,29%
Mantenimiento y reparación	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	1.124	1,45%
Otros gastos fijos	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	375	0,48%
Total Otros Gastos Fijos	2.607	2.805	2.607	2.909	2.607	3.585	2.607	3.117	2.607	2.961	2.823	3.533	34.769	44,98%	
Totales	5.819	6.017	5.819	6.121	5.819	6.797	7.817	6.329	5.819	6.173	6.034	8.742	77.305	100,0%	
IVA soportado de Gastos fijos	16%	417	449	417	465	417	474	417	499	417	474	417	465	5.329	

Cobros IVA Repercutido (€uros)
2.004

Plazos de cobro		enero 2004	febrero 2004	marzo 2004	abril 2004	mayo 2004	junio 2004	julio 2004	agosto 2004	septiembre 2004	octubre 2004	noviembre 2004	diciembre 2004	enero 2005	febrero 2005	marzo 2005	abril 2005	mayo 2005	junio 2005
Contado		243	392	350	1.629	678	872	2.137	2.517	1.684	416	162	243						
a 30 días			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 60 días				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 90 días					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 120 días						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 150 días							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 180 días								0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		243	392	350	1.629	678	872	2.137	2.517	1.684	416	162	243	0	0	0	0	0	0

 IVA pendiente de cobro para el año siguiente **0**
Pagos IVA Soportado de Compras y CV (€uros)
2.004

Plazos de pago		enero 2004	febrero 2004	marzo 2004	abril 2004	mayo 2004	junio 2004	julio 2004	agosto 2004	septiembre 2004	octubre 2004	noviembre 2004	diciembre 2004	enero 2005	febrero 2005	marzo 2005	abril 2005	mayo 2005	junio 2005
Contado		75	141	123	451	241	268	601	601	489	161	60	75						
a 30 días			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 60 días				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 90 días					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 120 días						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 150 días							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 180 días								0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		75	141	123	451	241	268	601	601	489	161	60	75	0	0	0	0	0	0

 IVA pendiente de pago para el año siguiente **0**
Total Pagos IVA Soportado (€uros)
2.004

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Pagos IVA soportado	476	573	524	898	642	724	1.002	1.080	890	617	461	523	8.408

Cobros IVA Repercutido (€uros)

2.005

Plazos de cobro	enero 2005	febrero 2005	marzo 2005	abril 2005	mayo 2005	junio 2005	julio 2005	agosto 2005	septiembre 2005	octubre 2005	noviembre 2005	diciembre 2005	enero 2006	febrero 2006	marzo 2006	abril 2006	mayo 2006	junio 2006
Contado	285	459	411	1.911	795	1.023	2.507	2.953	1.975	488	190	285						
a 30 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 60 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 90 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 120 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 150 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 180 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	285	459	411	1.911	795	1.023	2.507	2.953	1.975	488	190	285	0	0	0	0	0	0

IVA pendiente de cobro para el año siguiente **0**

Pagos IVA Soportado de Compras y CV (€uros)

2.005

Plazos de pago	enero 2005	febrero 2005	marzo 2005	abril 2005	mayo 2005	junio 2005	julio 2005	agosto 2005	septiembre 2005	octubre 2005	noviembre 2005	diciembre 2005	enero 2006	febrero 2006	marzo 2006	abril 2006	mayo 2006	junio 2006
Contado	88	166	144	529	283	315	705	705	573	189	70	88						
a 30 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 60 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 90 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 120 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 150 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 180 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	88	166	144	529	283	315	705	705	573	189	70	88	0	0	0	0	0	0

IVA pendiente de pago para el año siguiente **0**

Total Pagos IVA Soportado (€uros)

2.005

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Pagos IVA soportado	497	606	553	985	692	779	1.114	1.193	982	654	479	545	9.078

Cobros IVA Repercutido (€uros)
2.006

Plazos de cobro	enero 2006	febrero 2006	marzo 2006	abril 2006	mayo 2006	junio 2006	julio 2006	agosto 2006	septiembre 2006	octubre 2006	noviembre 2006	diciembre 2006	enero 2007	febrero 2007	marzo 2007	abril 2007	mayo 2007	junio 2007
Contado	335	539	482	2.242	933	1.200	2.941	3.463	2.317	573	223	335						
a 30 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 60 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 90 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 120 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 150 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 180 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	335	539	482	2.242	933	1.200	2.941	3.463	2.317	573	223	335	0	0	0	0	0	0

 IVA pendiente de cobro para el año siguiente **0**
Pagos IVA Soportado de Compras y CV (€uros)
2.006

Plazos de pago	enero 2006	febrero 2006	marzo 2006	abril 2006	mayo 2006	junio 2006	julio 2006	agosto 2006	septiembre 2006	octubre 2006	noviembre 2006	diciembre 2006	enero 2007	febrero 2007	marzo 2007	abril 2007	mayo 2007	junio 2007
Contado	103	194	169	620	332	369	826	826	673	222	83	103						
a 30 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 60 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 90 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 120 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 150 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 180 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	103	194	169	620	332	369	826	826	673	222	83	103	0	0	0	0	0	0

 IVA pendiente de pago para el año siguiente **0**
Total Pagos IVA Soportado (€uros)
2.006

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Pagos IVA soportado	521	643	586	1.085	749	843	1.244	1.325	1.090	696	500	569	9.850

Albergue "El Celemín"

Pronóstico de Ingresos y Gastos Financieros de la empresa (€uros)

GastosFinancieros 2004	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Déficits de tesorería	0	0	3.690	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Intereses póliza de crédito	11,0%	0,00	0,00	0,00	33,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	34
Leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Intereses del préstamo		137,50	135,50	133,50	131,48	129,46	127,43	125,38	123,33	121,27	119,20	117,12	1.516
		138	136	133	165	129	127	125	123	121	119	117	1.550

GastosFinancieros 2005	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Déficits de tesorería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Intereses póliza de crédito	11,0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Intereses del préstamo		112,93	110,82	108,71	106,58	104,44	102,29	100,13	97,97	95,79	93,60	91,40	1.214
		113	111	109	107	104	102	100	98	96	94	91	1.214

GastosFinancieros 2006	datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Déficits de tesorería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Intereses póliza de crédito	11,0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Intereses del préstamo		86,98	84,75	82,51	80,27	78,01	75,74	73,46	71,17	68,87	66,56	64,24	61,90	894
		87	85	83	80	78	76	73	71	69	67	64	62	894

Ingresos Financieros 2004	datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Intereses Cuenta Corriente	1,0%	7,50	3,70	0,32	0,00	3,17	1,68	1,31	9,80	24,26	30,73	27,14	22,43	132
Otros ingresos financieros														0
		8	4	0	0	3	2	1	10	24	31	27	22	132

Ingresos Financieros 2005	datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Intereses Cuenta Corriente	1,0%	16,26	12,65	9,57	6,44	14,69	13,80	14,35	23,59	41,48	49,93	42,85	38,21	284
Otros ingresos financieros														0
		16	13	10	6	15	14	14	24	41	50	43	38	284

Ingresos Financieros 2006	datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Totales
Intereses Cuenta Corriente	1,0%	31,86	28,51	25,79	23,00	33,27	33,10	34,75	43,61	65,55	76,33	68,20	63,65	528
Otros ingresos financieros														0
		32	29	26	23	33	33	35	44	66	76	68	64	528

Albergue "El Celemín"

Ratios Básicos

Ratios de Rentabilidad		Fórmulas	2.004	2.005	2.006
1. (Retorno sobre Inversión) ROE (Return On Equity)		$\text{Beneficio Neto} / \text{Recursos Propios} \times 100$	38,6%	53,4%	48,8%
2. (Retorno sobre Activo) ROI (Return On Investment)		$\text{Beneficio Neto} / \text{Activo Total} \times 100$	12,8%	28,1%	33,8%
3. Margen sobre Ventas ROS (Return On Sales)		$\text{Beneficio Neto} / \text{Ingresos de Explotación} \times 100$	4,7%	11,8%	18,0%
Ratios de Eficiencia		Fórmulas	2.004	2.005	2.006
1. Rotación del Activo		$\text{Ingresos de Explotación} / \text{Activo Total}$	2,73	2,38	1,88
2. Rotación del Circulante		$\text{Ingresos de Explotación} / \text{Activo Circulante}$	4,81	3,04	2,03
3. Rotación de Existencias		$\text{Ingresos de Explotación} / \text{Existencias}$			
Ratios Financieros		Fórmulas	2.004	2.005	2.006
1. Liquidez		$(\text{Activo Circulante} - \text{Existencias}) / \text{Pasivo Exigible a Corto}$	2,79	3,32	4,09
2. Disponibilidad		$\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Exigible a Corto}$	2,89	3,38	4,13
3. Endeudamiento o Apalancamiento		$\text{Pasivo Exigible Total} / \text{Recursos Propios}$	2,03	0,90	0,44
4. Cobertura del Inmovilizado		$(\text{Recursos Propios} + \text{Pasivo Exigible a Largo}) / \text{Activo Fijo}$	1,85	3,53	10,24
5. Plazo Medio de Cobro		$(\text{Clientes} / \text{Ingresos de Explotación}) \times 365$	0,00	0,00	0,00
6. Plazo Medio de Pago		$(\text{Acreedores Comerciales} / \text{Coste de Ventas}) \times 365$	0,00	0,00	0,00
Fondo de Maniobra (€)		$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Exigible a Corto Plazo}$ $(\text{Recursos Propios} + \text{Pasivo Exigible a Largo Plazo}) - \text{Activo Fijo}$	14.835	29.664	56.087
Nº medio de puestos de trabajo		(Empleados + socios)	4,00	4,00	4,00
Plazo de Recuperación de la Inversión:	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial		1,20		
Punto Muerto o Punto de Equilibrio (€)	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio		98.476	100.306	102.173
Coefficiente de seguridad	Punto de equilibrio / Ventas previstas		0,90	0,78	0,68
Previsiones de ventas (€)			109.218	128.113	150.276
Beneficio o pérdida brutos previstos (BAI)	margen medio x (Ventas - Punto Muerto)		7.304	21.648	38.692

Datos Para la Evaluación del Proyecto

Nombre de la Empresa :	Albergue "El Celemín"
Promotor:	Francisco Garduño Fombuena
Inicio de Actividad:	Enero - 2004
Inversión Total:	38.129 €
Facturación Total:	109.218 €
Puestos de Trabajo:	4
ROE	38,61%
ROI	12,76%
Coef. Seguridad:	0,90
Plazo Recuperación Inversión:	1,20

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

ANÁLISIS DE ESTADOS CONTABLES

Diagnóstico económico-financiero

M^a Ángeles Goxens, José M^a Gay

Ed. Prentice Hall. 2001

RÉGIMEN JURÍDICO DEL TURISMO EN EL ESPACIO RURAL

Análisis y compendio normativo

Carlos Sanz Domínguez

Consejería Turismo y Deportes. Junta de Andalucía. 2002

AYUDAS PÚBLICAS TURISMO Y DEPORTE

Consejería Turismo y Deportes. Junta de Andalucía. 2003

NUEVA LEGISLACIÓN TURÍSTICA DE ANDALUCÍA

Consejería Turismo y Deportes. Junta de Andalucía. 2003

CÓMO CREAR Y HACER FUNCIONAR UNA EMPRESA

Gil Estallo

Ed. G Gil. 1989

EL TURISMO RURAL EN ESPAÑA

Especial referencia al análisis de la demanda

R. Fuentes García

Secretaría General de Turismo, Ministerio de Comercio y Turismo. 1995

GUÍA DEL TURISMO ACTIVO

Fitur Active 1997. Ministerio de Economía y Hacienda. 1997

OCIO Y TURISMO EN LOS PARQUES NATURALES ANDALUCES

Serie Documentos. Consejería Turismo y Deportes. Junta de Andalucía. 1992

REVISTAS

CONSIDERACIONES SOBRE EL TURISMO RURAL EN ESPAÑA Y MEDIDAS DE DESARROLLO

E. Bardón Fernández

Revista de Estudios Turísticos nº 108. Instituto de Estudios Turísticos. 1996

IMPORTANCIA DE LA DEMANDA TURÍSTICA EN EL ESPACIO RURAL EN ESPAÑA

Vicente Bote Gómez

Revista de Estudios Turísticos nº 93. Instituto de Estudios Turísticos. 1987

WEBSITES

INSTALACIONES Y TURISMO JOVEN

www.inturjoven.com

ATLAS DEL TURISMO DE ANDALUCÍA

www.andalucia.org/modulos/atlas/spa/inicio.html

RED ESPAÑOLA DE ALBERGUES JUVENILES

www.reaj.com

