Máster en Administración de Empresas

Trabajo Fin de Máster

PLAN DE NEGOCIO DE UN HOSTAL EN CARTAGENA

Alumno: Davide Puma
Tutor: Antonio Juan Briones Peñalver

Curso académico 2016/17
Abstract

English Version

This Work Project aims to understand, through the adoption of the Business Model Canvas as main studying tool, the feasibility of setting up a Youth Hostel in Cartagena. The idea of developing this kind of business comes from the fact that hotel industry in Cartagena is characterized to be way more “traditional”. All those potential youth travelers, looking for a cheap and comfortable accommodation, will have the only option to put their focus on “alternative” services as Airbnb or Couchsurfing.

The thesis has been divided into three main parts. The first part put the focus on the fundamental role that tourist industry is playing in Spain and a lot of analytic evidences will be presented in order to show clearly how important tourism is for the Region of Murcia and more specifically for Cartagena. In the second part, the Business Model Canvas approach has been developed through the adoption of a survey in order to find the most suitable business architecture for a Youth Hostel Business. Finally, a detailed economic and financial plan has been elaborated with the purpose to find out the economic and financial viability of this business project.

There are several findings in this study. First, there is a sizeable, profitable and achievable youth hostel market in Cartagena thanks to a steady growth in tourism environment in Cartagena and in tourist arrival. Second, there is a need for cheap accommodation for young and economy travelers in Cartagena. Finally, the fundamental role played by the public subventions coming from the Region of Murcia has been proved after having been shown a detailed 5 years financial plan.
Abstract

Italian Version

Questo progetto ha lo scopo di studiare la fattibilità economica, principalmente attraverso l’utilizzo dell’approccio sviluppato nel “Business Model Canvas”, dell’implementazione di un Ostello che si dirige principalmente ad una clientela giovane, nella città di Cartagena. L’idea nasce dalla mancanza di una tipologia di struttura turistica di questo tipo a Cartagena, il cui tessuto turistico si caratterizza per essere molto tradizionale e che obbliga chi è alla ricerca di un alloggio economico e confortevole a rivolgersi a soluzioni emergenti quali Airbnb e Couchsurfing.

Il lavoro si divide principalmente in 3 parti. Nella prima parte, grazie ad una minuziosa ed attenta analisi di dati proveniente dal settore turistico, è stato evidenziato il ruolo strategico fondamentale che l’industria turistica ricopre all’interno del tessuto economico e sociale della Regione di Murcia e, più nello specifico, di Cartagena. Si è passati in seguito allo sviluppo di un vero e proprio Piano di impresa, grazie all’approccio definito dal Business Model Canvas e, più specificatamente, di un’indagine di mercato con lo scopo di disegnare il miglior modello possibile e atto ad offrire il miglior servizio alla clientela che si punta ad acquisire. Nella terza ed ultima parte, è stato sviluppat o un piano economico e finanziario con lo scopo di analizzare la potenziale redditività del progetto che giustifichi l’investimento.

Sono state trovate diverse prove a sostegno della fattibilità di questo progetto. In un settore florido ed in costante crescita come quello turistico, un Ostello può rappresentare un modello nuovo capace di generare profitti nel medio e lungo termine. È stato rilevato inoltre un chiaro e forte interesse per un servizio che sia economico ma anche confortevole, all’interno del tessuto turistico ricettivo di Cartagena. Infine, dopo aver sviluppato un dettagliato piano finanziario a 5 anni è emerso chiaramente che eventuali sussidi a sostegno dell’attività oggetto di studio ricoprono un ruolo fondamentale a sostegno della redditività e della sostenibilità del progetto stesso.
INTRODUCCIÓN .......................................................................................................................... 7

1. ANÁLISIS ESCENARIO ACTUAL DEL SECTOR TURÍSTICO NACIONAL Y LOCAL ........... 8
   1.1 IMPORTANCIA DEL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA Y MURCIA.................................. 8
   1.2 ATRACCIONES Y OFERTATURÍSTICAS EN CARTAGENA ............................................ 9
   1.2.1 ATRACCIONES TURÍSTICAS ...................................................................................... 9
   1.3 OFERTA TURÍSTICA EN CARTAGENA ......................................................................... 12
   1.3.1 ANÁLISIS DEL ESCENARIO TURÍSTICO ACTUAL CARTAGENERO.......................... 13
   1.4 CARENCIAS DEL SECTOR TURÍSTICO ......................................................................... 15
   1.5 POSIBLES AMENAZAS PROVENIENTES DEL EXTERNO ........................................... 17
   1.6 POSIBLES FACTORES EXTERNOS POSITIVOS ............................................................ 18

2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO ................................................................................ 20
   2.1 PROPUESTA DE VALOR .................................................................................................. 20
   2.1.1 ENCUESTA DE MERCADO ........................................................................................ 21
   2.1.2 METODOLOGÍA ......................................................................................................... 21
   2.1.3 PROPUESTA FINAL DE VALOR ................................................................................. 25
   2.2 SEGMENTOS DE CLIENTELA .......................................................................................... 26
   2.2.1 CLIENTELA OBJETIVO .............................................................................................. 27
   2.3 CANALES ....................................................................................................................... 27
   2.4 RELACIÓN CON LA CLIENTELA ..................................................................................... 29
   2.5 FUENTES DE INGRESOS ............................................................................................... 31
   2.6 RECURSOS CLAVE ......................................................................................................... 33
   2.7 ACTIVIDADES CLAVE .................................................................................................. 36
   2.8 COLABORACIONES CLAVE ........................................................................................ 37
   2.9 ESTRUCTURA DE COSTES ............................................................................................. 39

3 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA ............................................................................................ 43
   3.1.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA ................................................................... 43
   3.1.2 ACTIVIDAD A DESARROLLAR ..................................................................................... 44
   3.1.3 POLITICAS A DESARROLLAR Y OBJETIVOS ............................................................... 45
   3.1.4 OBJETIVOS ................................................................................................................ 46

4 PLAN DE PRODUCCIÓN .......................................................................................................... 46
   4.1.1 DESCRIPCION DE LOS PROCESOS ........................................................................... 46

5 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ....................................................................... 49
   5.1 ORGANIGRAMA .............................................................................................................. 49
5.2 DESCRIPTIÓN Y NECESIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS Y PUESTOS DE TRABAJO........50

6 PLAN DE MARKETING

6.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO..................................................................................53
6.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA...................................................................54
6.3 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER....................................................................57
6.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO. ANÁLISIS DAFO..................60

7 MARKETING MIX.........................................................................................61

7.1 PRODUCTO.......................................................................................................61
7.2 PRECIO............................................................................................................61
7.3 DISTRIBUCIÓN...............................................................................................63
7.4 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD..........................................................................64
7.4.1 PUBLICIDAD...................................................................................................65
7.4.2 PROMOCIÓN DE VENTAS............................................................................66

8 ANÁLISIS DE VIABILIDAD...............................................................................68

8.1 GASTOS............................................................................................................68
8.2 INGRESOS.......................................................................................................72
8.3 FINANCIACIÓN..................................................................................................78
8.4 INVERSIÓN.....................................................................................................81
8.4.1 ESCENARIO OPTIMISTA.............................................................................83
8.4.2 ESCENARIO PESIMISTA..............................................................................84
8.5 PREVISIÓN DE CUENTAS ANUALES..............................................................84
8.6 ANÁLISIS DE RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS.....................................87

CONCLUSIONES....................................................................................................90

BIBLIOGRAFIA.......................................................................................................92

Libros:.....................................................................................................................92
Informes y páginas web..........................................................................................92

ANEXOS..................................................................................................................93

1. Datos extra sobre el turismo español a nivel nacional y regional en la Comunidad Autónoma de Murcia.................................................................93
2. Listado competidores y características de sus ofertas......................................94
3. Índice de Tablas..................................................................................................97
4. Índice de Gráficos...............................................................................................98
5. Índice de Cuadros...............................................................................................98
6. Índice de Figuras...............................................................................................98
7. Cuestionario
INTRODUCCIÓN

El objetivo de este proyecto será desarrollar un plan de negocio sobre un Albergue Juvenil en Cartagena, que ponga el enfoque sobre todos aquellos aspectos útiles e imprescindibles para averiguar si existen las condiciones deseadas, para llevar a cabo el proyecto en sí, sobre todo desde un punto de vista económico-financiero.

El proyecto y/o plan de empresa se dividirá en cuatro partes:

En la primera parte se realizará un análisis de situación, a partir de un estudio del escenario actual del sector en el cual se encuadra el negocio, explicando la situación actual del sector turístico español y murciano, el micro entorno en la zona de Cartagena y los principales atributos de la oferta y la demanda de la ciudad.

La segunda parte consiste en la definición del modelo de negocio gracias a la aplicación del modelo Business Model Canvas y en el desarrollo de un Plan de Empresa propiamente dicho en el cual se observan aspectos cuales los datos generales de la empresa, descripción y análisis de los servicios ofrecidos, plan de producción y plan comercial y de marketing.

En el tercer apartado se realiza la proyección del plan económico-financiero con el intento de estudiar la viabilidad del proyecto, analizando todas las variables detalladamente e incluyendo todos los procedimientos necesarios para su realización.

En el cuarto y último apartado se desarrolla un pequeño resumen de todo el trabajo llevado a cabo que incluirá las conclusiones finales.
1. ANÁLISIS ESCENARIO ACTUAL DEL SECTOR TURÍSTICO NACIONAL Y LOCAL

Hoy en día no se pueden desarrollar un plan de negocio sin conocer el escenario actual del sector en el cual se encuadra el negocio en sí. Por esta razón, debemos intentar llevar a cabo un análisis que tenga en detalle el estudio de la situación actual del Sector turístico a nivel nacional y a nivel local (Comunidad de Murcia y Ayuntamiento de Cartagena).

1.1 IMPORTANCIA DEL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA Y MURCIA

El Sector turístico representa para la economía española una fuente de riqueza como confirman los datos que vamos a mostrar. Según el INE (Instituto Nacional de Estadística), solo en el 2015 la aportación del sector turístico al PIB de la Economía Española ha sido 119.010,9 millones de euros, representando el 11,1 en términos de porcentaje y contribuyendo al 13% de empleo total. Además, el 2016 ha sido un año record para España: 75,6 millones de turistas extranjeros (12% del total recibido por Europa y el 6% del total de turistas internacionales) y para el 2017 se prevén más de 80 millones.

En la Región de Murcia, en el año 2016 llegaron 996.150 turistas extranjeros (+24,5% interanual). En 2016, los viajeros en alojamientos reglados alcanzan un registro histórico de 1.527.188, con un crecimiento interanual del 12% y un volumen de 163.039 nuevos turistas, más del doble del objetivo previsto. Estos turistas generaron 5.214.272 pernoctaciones, un 9,2% de crecimiento interanual, superior al incremento medio del conjunto de España del 7,5%. Las visitas de los turistas residentes en España aumentaron durante 2016 un 12,2% (+5,1% en España) y las de los extranjeros, un 11% (+10,3% en España). En cuanto a las pernoctaciones, su número creció en el caso de los residentes en España un 10,8% (+4,5% en España), mientras que las de los extranjeros experimentaron un incremento interanual del 6,2% (+9,2% en España). La demanda turística ha registrado un crecimiento intenso en todas las tipologías de alojamientos reglados.

En los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia se registraron 1.235.844 viajeros en 2016 que dieron lugar a un total de 3.082.355 pernoctaciones. Las tasas de crecimiento en ambos indicadores son superiores a las del conjunto de España: 12,3% frente al 6,7% en viajeros y 11,9% frente al 7,1% en pernoctaciones. Los datos reflejan, asimismo, un fuerte tirón tanto en la demanda nacional (+12,3% en viajeros y +12,6% en pernoctaciones) como en la extranjera (+12,5% en viajeros y +9,9% en pernoctaciones).

En el último año la afluencia a los alojamientos extra hoteleros regionales alcanzó la cifra de 291.344 viajeros, con un crecimiento interanual del 10,5% (+11,3% en España). El número de viajeros residentes en España aumentó en la Región un 12% y el de extranjeros creció un 6,7% respecto al año anterior. Por su parte las pernoctaciones fueron 2.131.917, y experimentaron un incremento interanual del 5,4% (8,5% en España), lo que supone el mejor registro desde 2007. En este caso, las pernoctaciones de los turistas nacionales en la Región aumentaron un 7% y las de los extranjeros se incrementaron un 3,9%.

También se alcanzaron resultados históricos en la campaña de verano.
Una medida de la magnitud del crecimiento turístico en la Región es la comparación con otras comunidades: el volumen de turismo adicional o turismo nuevo, 506.330, es superior al recibido por Canarias, 196.690 viajeros más, o un 67,5% del conseguido por Cataluña, con 750.562 viajeros más. Mientras que otras comunidades pierden turismo nacional como Madrid, con 279.580 turistas menos; Baleares, con una reducción de turistas de 213.583. La cifra de turismo nacional de 2016 de 3.763.658 viajes de residentes en España supone un récord de turismo nacional para la Región de Murcia.

La estancia media de los turistas en la Región de Murcia es la más elevada de todas las comunidades para los turistas extranjeros y está entre las más altas del país para los turistas residentes en España. La duración media de la estancia de los turistas extranjeros en su visita a la Región se situó en 12,8 días en el año 2016, muy por encima de la media nacional, 7,9 días. Con estos datos, Murcia es la comunidad con una duración de la estancia más prolongada. En 2016, la duración media de los viajes de los residentes en España en su visita a la Región se situó en 4,5 días, por encima de la media nacional, 4,1 días. Con estos datos, Murcia es la tercera comunidad con una duración de la estancia más prolongada, por detrás de Baleares (5,8 días) y Comunidad Valenciana (5,3 días).

Otros datos adicionales se encuentran como anexos.

### 1.2 ATRACCIONES Y OFERTATURÍSTICAS EN CARTAGENA

#### 1.2.1 ATRACCIONES TURISTICAS

Cartagena puede contar con unos recursos turísticos únicos y atractivas históricas tales que le permiten conseguir una ventaja competitiva significativa a la hora de atraer turistas. Entre ellos se encuentran:

- **Sitios naturales:**
  - Parques Regionales: Calblanque-Cenizas, Peña del Águila
  - Paisajes Protegidos: Espacios Abiertos e Islas del Mar Menor
  - Otros Espacios Naturales: La Muela y Cabo Tiñoso; Islas e Islotes del Mediterraneo
  - Vía verde entre Totana y Cartagena
  - GR-250: Camino del Apóstol (Cartagena-Murcia-Caravaca de la Cruz)

- **Manifestaciones Culturales e Históricas**

En esta categoría se incluye todo el patrimonio, es decir bienes muebles e inmuebles, que tienen la categoría
de protección de Bien de Interés Cultural (BIC), la máxima categoría que el patrimonio puede tener en España. Son BIC en Cartagena:

**Figura 1** Bienes de Interés Cultural en Cartagena

| Canteras Romanas | Cueva de la Higuera | Casino de Cartagena |
| Conjunto Histórico Artístico de Cartagena | Batería de San Leandro | Villa Calamari |
| Teatro Romano | Castillo del Atalaya | Sitio Histórico de la Sierra Minera |
| Faro de Cabo de Palos | Batería de Atalayón | Palacio de Molina |
| Palacio Municipal de Cartagena | Castillo de la Concepción. Torre del Homenaje | Baños Termales de la Isla Plana y el Yacimiento de los Tinteros |
| La Torre Ciega y Zona arqueológica | Torre de Lo Poyo | Molinos de viento del Campo de Cartagena |
| Ruinas y restos Arqueológicos del Cerro de la Concepción | Batería de Santa Ana. Casamata | Fábrica de Fluido Eléctrico Hispania |
| Poblado Ibérico de la Loma del Escorial | Batería de La Parajola | Castillo de Los Dolores |
| Escuelas Graduadas | Batería de Cenizas | Ermitas del monte Miral |
| Torre de Santa Elena | Batería de la Punta de la Podadera | Castillo de la Atalaya |
| Torre del Negro | Batería Conejos | Castillo de Galeras |
| Muralla de Carlos I o del Deán | Castillo de San Julián | Batería Aguilones |
| Batería de San Isidoro y Santa Florentina | Castillo de los Moros | Torre de Navidad |
| Torre Rubia | Batería de Trincabotijas Baja | Batería C-4, Distinción |
| Torre del Moro | Batería de Santa Ana. Complementaria | Fajardo |
| Batería de Roldán | Batería de Jorel | Batería de Castillitos |
| Batería del Comandante Royo (Trincabotijas Alta) | Castillo de Despeñaperros | Torre Llagostera o Huerto de las Bolas |
| Palacio de Aguirre | Monasterio de San Ginés de la Jara | Torre Aredo |
| | Murallas de Carlos III | Teatro Circo Apolo |
| | Yacimiento de las Amoladeras | Torre de Rame |
| | | Gran Hotel |

Fuente: Google Imagines

Además, no debemos olvidarnos de todo el patrimonio subacuático, no incluido entre los BIC, existente en el Museo de Arqueología Subacuática (ARQUA), destacando el Tesoro de la fragata Nuestra Señora de las Mercedes.

- **Folklore:**

Las tres fiestas con mayor repercusión en Cartagena a lo largo del año son:

- Semana Santa. Declarada de interés turístico Internacional
- Cartagineses y Romanos. Declarada de interés turístico Nacional
- Carnavales. Declarados de interés turístico Regional
Realizaciones Técnicas, Científicas o Artísticas Contemporáneas

Dentro de esta categoría podíamos incluir, entre otros, la Mina de las Matildes, el Arsenal Militar, o elementos del patrimonio industrial como podría ser la Grúa flotante Sansón, situada en las inmediaciones del Puerto de Cartagena, o la Chimenea de Peñarroya situada en el Monte San Julián.

Acontecimientos Programados

De entre los diferentes acontecimientos programados que se organizan en Cartagena y que pudieran tener repercusión para el turismo, sea por atraer turistas o por formar parte de la oferta cultural, hemos seleccionado:

- Festival de La Mar de Músicas
- Festival de Jazz
- La noche de los museos
- Festival Nacional de Folklore
- Festival de Habaneras
- Festival Internacional de Cine de Cartagena (FICC)
- Ruta de las fortalezas

Tenemos en cuenta ahora los productos turísticos, considerando ellos como todos los museos y centros de interpretación, sean gratuitos o no, que pueden ser visitados dentro de un horario y que ofrecen al visitante información.

Cartagena Puerto de Culturas, sociedad pública participada mayoritariamente por el ayuntamiento, se encarga de la gestión de la mayoría de museos y centros de Interpretación. Constituida en 2001, sus principales labores son:

- Actuaciones en infraestructuras básicas (Plan de Señalización e interpretación de los recursos de interés turístico).
- Adecuación de los recursos patrimoniales
- Imagen y comunicación
- Equipamientos Turísticos: Ascensor panorámico, barco y bus turístico.

Cartagena Puerto de Culturas gestiona los siguientes espacios:

- Muralla Púnica
- Museo del Teatro Romano
- Casa de la Fortuna
- Augusteum
Aparte de estos espacios, en la ciudad podemos encontrar otros museos:

- Museo Regional de Arte Moderno. Dependiente de la Consejería de Cultura de la Región de Murcia.
- Museo Arqueológico Municipal. Dependiente del Ayuntamiento.

1.3 OFERTA TURÍSTICA EN CARTAGENA

¿Cuál es la oferta turística en términos de alojamiento que ofrece Cartagena al 30/06/2016 (última fecha disponible oficial consultable en la página web oficial de la Región de Murcia)?

La tabla siguiente resume la oferta por orden de tipología de alojamiento.

El Boletín Informativo oficial producido por el Instituto de Turismo de la Región de Murcia nos informa que la oferta de alojamiento turístico en la ciudad de Cartagena es la siguiente:

**Tabla 1 Oferta de Alojamiento turístico en Cartagena**

<table>
<thead>
<tr>
<th>30/06/16</th>
<th>Alojamientos Hoteleros</th>
<th>Apartamientos y alojamientos Vacacionales</th>
<th>Campings</th>
<th>Alojamientos Rurales</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Cartagena</td>
<td>N° 18</td>
<td>N° 1861</td>
<td>N° 229 775</td>
<td>N° 1621</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Plazas 1861</td>
<td>Plazas 229</td>
<td>N° 1621</td>
<td>N° 140</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: www.murciaturistica.es
De hecho, son 9 las alternativas que se presentan:

- Hotel Sercotel Alfonso XIII (4 Estrellas)
- Hotel Cartagonova (4 Estrellas)
- Hotel NH Cartagena (4 Estrellas)
- Hotel los Habaneros (3 Estrellas)
- Hotel NH Campo Cartagena (3 Estrellas)
- Manolo Hotel (3 Estrellas)
- Hotel Posadas de España (3 Estrellas)
- Pensión Balcones Azules
- Hotel Cartagenera (2 Estrellas)

De todas formas, se tratará el tema de la competencia en un párrafo dedicado.

1.3.1 ANÁLISIS DEL ESCENARIO TURÍSTICO ACTUAL CARTAGENERO

Cualquier plan de negocio necesita un diagnóstico de la trayectoria del sector en el cual se va implantar la nueva empresa para ver la tendencia de los años antecedentes, asegurándose cuanto menos que esta sea al alza y que haya unas condiciones favorables para que el negocio goce de los beneficios de un mercado, que sea próspero y con previsiones positivas hacia el futuro.

Gracias a los datos sacados desde la página web de la Región de Murcia (www.murciaturistica.es), podemos observar los datos de los últimos 10 años, con referencia al número de viajeros que han llegado a Cartagena y al número de pernoctaciones registradas en las estructuras receptivas turísticas de la Ciudad.

Tabla 2 Viajeros y Pernoctaciones en Cartagena última década

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Viajeros</td>
<td>113817</td>
<td>100873</td>
<td>103638</td>
<td>106895</td>
<td>102074</td>
<td>92460</td>
<td>110388</td>
<td>118230</td>
<td>119335</td>
<td>135867</td>
</tr>
<tr>
<td>Pernoctaciones</td>
<td>222038</td>
<td>205283</td>
<td>206397</td>
<td>224230</td>
<td>229970</td>
<td>187142</td>
<td>213578</td>
<td>225816</td>
<td>247422</td>
<td>282890</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: www.murciaturistica.es

Como es fácil observar, aunque el número de viajeros en el periodo 2007-2012 haya bajado de un porcentaje sobre el 10%, en el quinquenio siguiente (2012-2016) ha subido considerablemente a una tasa
del 50%, dato que presupone una recuperación muy significativa y que refleja el estado de buena salud del cual está gozando el sector turístico.

La misma trayectoria se registra con respecto al número de pernoctaciones. De hecho, en el periodo 2007-2012 el número de pernoctaciones ha bajado sobre un 20%, mientras en el quinquenio 2012-2016 ha subido a una tasa del 50%.

Otro dato que se puede sacar, relacionando el número de pernoctaciones con el número de viajeros, es lo de la “Estancia media” de los viajeros en las estructuras turísticas de Cartagena, como también confirman los datos registrados en la Región de Murcia.

Tabla 3 Estancia Media viajeros en Cartagena

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Ene</th>
<th>Feb</th>
<th>Mar</th>
<th>Abr</th>
<th>May</th>
<th>Jun</th>
<th>Jul</th>
<th>Ago</th>
<th>Sept</th>
<th>Oct</th>
<th>Nov</th>
<th>Dic</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2014</td>
<td>2</td>
<td>1,88</td>
<td>1,93</td>
<td>2,05</td>
<td>1,9</td>
<td>1,87</td>
<td>1,81</td>
<td>1,95</td>
<td>1,79</td>
<td>2,04</td>
<td>1,89</td>
<td>1,81</td>
</tr>
<tr>
<td>2015</td>
<td>2,2</td>
<td>1,92</td>
<td>2,26</td>
<td>2,02</td>
<td>2,28</td>
<td>1,98</td>
<td>1,96</td>
<td>2,41</td>
<td>2,06</td>
<td>1,94</td>
<td>1,97</td>
<td>1,89</td>
</tr>
<tr>
<td>2016</td>
<td>2,02</td>
<td>2,08</td>
<td>2,17</td>
<td>2,15</td>
<td>2,1</td>
<td>1,87</td>
<td>2,18</td>
<td>2,36</td>
<td>2,08</td>
<td>2,01</td>
<td>1,96</td>
<td>1,86</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: www.murciaturistica.es

Como era fácilmente previsible, el periodo de estancia media, no es muy alto, debido sobre todo al tamaño de la Ciudad.

Hemos visto como la oferta se caracteriza por ser una oferta que presenta los rasgos quizás demasiado clásicos y tradicionales del sector hotelero.

Una vez que conocemos la oferta turística el primer dato, la cual nos podría dar una idea útil a la hora de establecer si hay huecos en la oferta que dejan posibilidades de desarrollo del negocio que estamos teniendo en consideración, es el Grado de Ocupación de las Plazas ofrecidas.

La siguiente tabla recoge los datos mensuales del trienio 2014-16.

Tabla 4 Grado de Ocupación Plazas ofrecidas

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Ene</th>
<th>Feb</th>
<th>Mar</th>
<th>Abr</th>
<th>May</th>
<th>Jun</th>
<th>Jul</th>
<th>Ago</th>
<th>Sept</th>
<th>Oct</th>
<th>Nov</th>
<th>Dic</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2014</td>
<td>23,86</td>
<td>30,56</td>
<td>28,48</td>
<td>41,94</td>
<td>36,47</td>
<td>32,25</td>
<td>33,87</td>
<td>45,85</td>
<td>37,82</td>
<td>38,57</td>
<td>31,49</td>
<td>26,28</td>
</tr>
<tr>
<td>2015</td>
<td>26,95</td>
<td>35,69</td>
<td>35,68</td>
<td>42,69</td>
<td>39,48</td>
<td>33,7</td>
<td>41,71</td>
<td>50,94</td>
<td>38,79</td>
<td>41,69</td>
<td>35,97</td>
<td>32,1</td>
</tr>
<tr>
<td>2016</td>
<td>29,6</td>
<td>38,54</td>
<td>43,89</td>
<td>41,95</td>
<td>43,21</td>
<td>39,42</td>
<td>45,79</td>
<td>57,36</td>
<td>45,06</td>
<td>40,13</td>
<td>34,33</td>
<td>31,16</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: www.murciaturistica.es
La tabla evidencia los diferentes niveles de grado de ocupación turística, que se han registrado en los últimos 3 años; cambiando según la estacionalidad. De todas formas, están muy lejanos de lo que se podría clasificar como grado de ocupación óptimo. De hecho, a lo largo de los 3 años analizados, solo en los meses de agosto 2015 y 2016 se han alcanzado niveles del 50%, mientras los puntos más bajos se registran en los meses menos calientes como diciembre y enero. De todos modos, aunque los datos se mantengan sobre niveles bajos, es evidente como a lo largo del trienio la tendencia está al alza y evidencia un crecimiento tangible, sobre todo si se toma en consideración el hecho de que Cartagena ha empezado a atraer turistas de manera intensa y estable solo a partir de los años 2000. Según mi perspectiva la oferta turística actual de las estructuras receptivas no consigue alcanzar niveles óptimos de ocupación porque ha perdido de vista una de las características clave que hoy en día los viajeros piden a la hora de evaluar la pernoctación en una ciudad.

1.4 CARENCIAS DEL SECTOR TURÍSTICO

El sector turístico está afectado también por unos aspectos que impiden la plena explotación del patrimonio cultural y artístico. Según mi punto de vista son 3 las macro-aéreas que representan las mayores debilidades del Sector turístico Cartagenero.

1. Escasa inversión en infraestructuras registrada en el último decenio1.

De hecho, el Estado según un informe elaborado por la CROEM (Confederación Regional de

1 http://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2017/05/19/region-pierde-diez-anos-2000/830553.html
Organizaciones Empresariales de Murcia) ha dejado de gastar en Murcia casi 2.000 millones de euros de los 4.400 que ha recogido en los Presupuestos del Estado (-42%) desde el 2006.

La inversión estatal que en el 2017 ha registrado una caída del 18% se quedará en 272,6 millones, cuando en 2010 alcanzaba los 732.

A este fenómeno hay que sumarle también la carencia de eficacia en la ejecución de lo presupuestado. Así de los 224 millones que tenían previsto gastar en el 2006 las empresas públicas estatales, la ejecución se limitó a 182 millones, el 36% de lo presupuestado.

2. Cuanto antes dicho produce efectos negativos que afectan el tema de la movilidad. Escasas inversiones o inversiones mal gastadas han producido en estos últimos años un retraso evidente en la construcción de infraestructuras estratégicas y que podrían dar un impulso significativo a toda la Comunidad Murciana. Cabe recordar que, de momento, ninguna gran ciudad de la Comunidad de Murcia está dotada del servicio de tren de alta velocidad AVE, que según declaraciones del Ministro de Fomento tendría que llegar a Murcia, salvo imprevistos, en el 2018.

Otra obra que podría beneficiar diferentes comunidades es sin duda la del “Corredor Mediterráneo”. Se trata de una doble vía ferroviaria de alta velocidad que discurrirá desde la frontera francesa hasta Algeciras, uniendo ciudades tan importantes como Barcelona, Valencia, Alicante, Murcia y Málaga y conectándolas a su vez con el resto de Europa. Este proyecto es sin duda muy ambicioso dado que, reduciría a casi la mitad los tiempos de transporte entre las ciudades del litoral mediterráneo, mejoraría la competitividad de la economía del arco mediterráneo, impulsaría el turismo tanto el europeo como el interno-, aumentaría el comercio internacional y la internacionalización de la economía española, contribuiría a un desarrollo económico más sostenible y mejoraría las conexiones de los puertos y aeropuertos del Mediterráneo Español y sus zonas logísticas e industriales.

Volviendo a analizar la situación de Cartagena, hay un hecho que no puede pasar desapercibido. Si tomamos en cuenta los dos aeropuertos más cercanos a Cartagena, el aeropuerto de San Javier y el aeropuerto de Alicante, podemos observar como no hay conexión directa con Cartagena. El primero, dista solo 35 kilómetros de la ciudad, y ha cerrado el año 2016 con 1.096.980 pasajeros (1.076.602 usuarios realizaron vuelos internacionales desde Inglaterra e Irlanda por la mayoría), mientras el segundo ha registrado en 2016 el mejor año de su historia, al sumar 12.344.945 pasajeros. Si en el caso de Alicante el problema es “fácilmente” solucionable a través la conexión con Murcia, el caso del aeropuerto de San Javier la situación parece mucho más paradójica dado que para hacer 35 kilómetros se tardarían casi 2 horas si se toma como referencia el transporte público.

3. El último aspecto a tener en cuenta son los impactos ambientales, asociado a varios problemas de carácter agrícola, industrial y de la construcción en el Mar Menor y la Bahía de Portmán. El mal estado

2http://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2017/02/14/ministro-dice-ave-estara-pruebas/805733.html
de estas dos zonas se debe a la gran cantidad de vertidos que se acumulan en la Bahía unionense (el 93% de los vertidos en el Mediterráneo español). Esta situación es el resultado de la acción conjunta de diferentes factores como la mala ordenación del territorio, mala regulación de las actividades socioeconómicas, mala gestión de los usos permitidos en la laguna del Mar Menor, exceso de urbanización de sus riberas; sobreexplotación de la laguna, dragados y ‘regeneraciones’ de playas artificiales y naturales, exceso de puertos, amarres y embarcaciones y mala gestión de los vertidos a sus aguas³.

El disgusto es todavía mayor si se piensa que el Mar Menor podría ser un recurso natural que, si bien gestionado, podría representar un gran activo para todo el territorio.

Los efectos colaterales no pasan desapercibidos si se toma en cuenta la repercusión que se dan en términos de reputación debido a lo que los expertos llaman como el mayor desastre ecológico del Mediterráneo.

1.5 POSIBLES AMENAZAS PROVENIENTES DEL EXTERNO

Analizamos ahora aquellos factores externos que podrían afectar el éxito de forma negativa al sector que estamos analizando.

Hemos visto hasta ahora como parte del éxito del turismo español se debe sobre todo a los flujos de turistas internacionales. De estos últimos el 43,8% de los que llegaron en la Comunidad Murciana, en 2016, ha provenido del Reino Unido.

Es evidente que cuanto ocurrido con la Brexit está teniendo repercusiones negativas sobre el sector turístico español, debido a la caída de la libra desde cuando se los ciudadanos británicos votaron por la salida. De hecho, en el último año y medio la libra ha perdido el 25% de su valor traduciéndose en un encarecimiento de los viajes de los británicos que se ven así mayormente afectados. Los efectos negativos serán mucho más evidentes al subir de la sensibilidad de los viajeros a movimientos de la moneda que van a su desfavor.

El proceso de separación no será un proceso breve e implicará un largo proceso de negociación en el que las entidades implicadas intentarán minimizar los daños potenciales.

Aunque España hasta hora no haya sufrido ataques por parte de los terroristas islámicos, el nivel de alerta sigue manteniéndose muy alto en toda la zona euro, representando uno de las potenciales causas de la elección por parte de potenciales turistas de pasar las vacaciones en zonas muy cercanas a la de su zona de habitación habitual.

Otra amenaza para el sector turístico tanto español como murciano es sin duda la competición que se ha producido en los últimos años con países como Croacia, Chipre, Malta y Albania. Estos países destacan por ofrecer también un turismo de “sol y playa” que se caracteriza por tener un elevado nivel de calidad por un precio muy asequible. Otro competidor que alcanza año tras año niveles de presencia turística elevados es sin duda el sur de Italia que gracias a su oferta completa (playa, cultura y enogastronomía) y a

³ http://lospiesenlatierra.laverdad.es/noticias/3870-bandera-negra-para-el-mar-menor
sus precios muy competitivos representa una seria amenaza.

**1.6 POSIBLES FACTORES EXTERNOSPOSITIVOS**

En este apartado tendremos en cuenta todos los posibles factores externos que podrían contribuir al éxito del sector objeto de estudio.

Si por un lado el terrorismo islámico ha aterrorizado muchos países europeos en los últimos años provocando miedo en los potenciales viajadores, por otro lado, hay Países del sur del Mediterráneo como Italia y España que han demostrado una buena capacidad de prevenir eventuales ataques dando así la idea de ser destinos seguros. Lo mismo no se puede decir de Países como Turquía y Egipto cuya capacidad de atraer flujos turísticos se ha reducido en los últimos años, debido a la inestable situación geopolítica, acabando con favorecer otros destinos del Mediterráneo como España e Italia.

Otro factor impactante que se debe tener en cuenta, es la situación de recuperación económica que está viviendo la economía española. El PIB está creciendo a un ritmo más elevado del promedio de la zona Euro y esto se traduce en la subida del índice de confianza de los consumidores, en una subida de los gastos de los consumidores que vuelven así a viajar dentro de los confines domésticos, en mayores cifras de ventas que al final acaban con producir más ingresos a favor de la administración central gracias a una mayor recaudación de impuestos sobre sociedades.

Otro elemento a tener en cuenta es la apertura de nuevos mercados y la mayor presencia en países BRICS que representan hoy en día flujos de ingresos potenciales que no se deben infravalorar.

Otra oportunidad enorme deriva de la revolución digital que estamos viviendo. El acceso a servicios turístico se está haciendo siempre más facilitado gracias a herramientas tan potentes como asequibles. Ha surgido en estos últimos años el perfil del “nuevo turista digital”, hiperconectado y multicanal que utiliza todo tipo de aplicaciones para la organización de su viaje, para descubrir el destino, encontrar alojamiento, reservar un avión o una mesa de un restaurante. Cuanto visto evidencia la importancia creciente que este tipo de herramientas tiene para la industria turística. Además, las herramientas digitales disponibles para las empresas e instituciones han alcanzado niveles tan elevados de desarrollo que nos permiten tener acceso a una mole de datos enorme, gracias a la cual es posible descubrir las tendencias y los gustos de los consumidores finales, adaptando así la oferta que se hace siempre más afine a lo que pide el turista.

Otra variable que representará un impulso muy importante para los flujos potenciales de turistas es el abaratamiento de los vuelos transoceánicos. Es noticia muy reciente el anuncio de la voluntad del grupo aéreo hispano-británico IAG (integrado por Iberia y Brithish Airways) de apostar por esta tipología de servicio a través de una nueva línea bautizada “Level”.

Resumiendo, de forma visual cuanto dicho:

_Cuadro 1_ Escenario turístico actual

**OFERTA TURÍSTICA**
- Manifestaciones Culturales e Históricas (BIC)
- Sitios naturales
- Folklore
- Realizaciones Técnicas, Científicas o Artísticas Contemporáneas
- Acontecimientos Programados
- Cartagena Puerto de Cultura

**CARENCIAS**
- Escasa inversión en infraestructuras registrada en el ultimo decenio
- Movilidad no plenamente desarrollada
- Impacto medioambiental “Mar Menor” y “Bahía de Portman”

**ESCENARIO ACTUAL**

**AMENAZAS EXTERNAS**
- Perdida de Valor de la Libra después del Brexit
- Miedo entre los viajadores debido a los ataques terroristicos
- Competición elevada con Países del Mediterraneo

**FACTORES EXTERNOS POSITIVOS**
- Inestable situación geopolítica de países competidores en el Norte Africa
- Situación económica de recuperación
- Apertura a nuevos mercados y mayor presencia en países BRICS
- Desarrollo nuevas tecnologías digitales
- Introducción vuelos low cost tratas transoceanicas

_Fuente: Elaboración propia_
2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Entre muchas herramientas disponibles que se pueden utilizar para definir un modelo de negocio, una de la más novedosa y eficaz es la llamada “Business Model Canvas”, que vio la luz por primera vez en el 2010 gracias al libro “Business Model Generation”, escrito por Alex Osterwalder y Yves Pigneur.

Cada modelo de negocio procura describir como una organización crea, entrega y captura valor. El modelo Canvas se caracteriza por ser una herramienta esencial y de muy fácil uso.

El nombre del modelo, que literalmente se traduce en “Lienzo de modelo de negocio”, comprende distintos apartados interrelacionados entre ellos y que cubren todos los aspectos básicos de un negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

2.1 PROPUESTA DE VALOR

El Bloque definido “Propuesta de Valor” describe el conjunto de productos y servicios que generan valor para un segmento específico de clientes.

Mejor dicho, es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en lugar que otra a través de la resolución de un problema o de la satisfacción de una necesidad.

Desde un punto de vista gráfico, si lo encuadramos dentro del modelo “Business Canvas”, el Bloque se configura como en la imagen siguiente.

**Gráfico 2 Propuesta de Valor**

*Fuente: Google Images*
La primera pregunta a la cual hay que dar una respuesta es por qué los potenciales clientes tendrían que elegir un hostal en Cartagena en lugar de uno de las estructuras receptivas que es posible encontrar en Cartagena.

Como hemos visto, la estancia media de un viajero en Cartagena es de dos días. El periodo de estancia entonces no es muy largo y al quedarse poco, lo primero que se tiene en cuenta es el nivel de calidad-precio de las estructuras receptivas. Cualquier viajero potencial que elija Cartagena se espera entonces disfrutar de un alojamiento cómodo, que esté colocado en la zona central de la ciudad, que le cueste el justo y que le ofrezca la posibilidad de gozar de lo mejor que la tradición cultural del país que ha elegido pueda ofrecerle.

¿La oferta actual entonces cumple con los principios antes mencionados?

Desde mi punto de vista la respuesta es negativa si se tienen en cuenta el perfil del viajador moderno. ¿Cuál es entonces el perfil de viajador que mejor encaja con lo que ha de ofrecer Cartagena en este momento? Sin duda, considerado que, dentro de la categoría “hoteles y pensiones” el 50% de las estructuras receptivas se caracterizan por ser hoteles de 3 a 5 estrellas, y que los precios se colocan dentro de un rango de 35-50€ por cada noche, es fácil afirmar como los clientes a los cuales se dirigen son para la mayoría familias o clientes que pueden permitirse estos precios.

El primer aspecto evidente y que ha de tenerse en consideración entonces es la falta de una oferta que pueda satisfacer aquellos viajeros que tienen un poder de adquisición bajo y que se esperan un servicio de alojamiento más que suficiente.

2.1.1 ENCUESTA DE MERCADO

Una vez que hemos detectado las características clave del sector turístico y de la oferta turística Cartagenera, podemos volver intentar dar una nueva contestación a la pregunta anterior.

¿Por qué los potenciales clientes tendrían que elegir un hostal en Cartagena en lugar de uno de las estructuras receptivas que es posible encontrar ya en el mercado?

Encontrar una respuesta no es fácil, así que se ha decidido desarrollar un cuestionario que tuviese en consideración diferentes aspectos útiles para el diseño de una propuesta de valor eficaz y que pudiera satisfacer plenamente las necesidades reales de los potenciales clientes.

2.1.2 METODOLOGÍA

Se ha utilizado un cuestionario con preguntas cerradas (ver anexo n° 7) dirigido a 53 personas que pudiesen representar el segmento de potenciales clientes de un hostal en Cartagena y que se caracterizan por los siguientes perfiles:
Las preguntas han sido las siguientes:

1. ¿Cuál es su preferencia general de Alojamiento?

Los encuestados mostraron la siguiente preferencia:
En orden de preferencia podemos observar como la opción que ha tenido más éxito ha sido Airbnb/Couchsurfing (49,1%).

¿Pero en qué consisten estos servicios? Couchsurfing es un sistema de intercambio de alojamientos (“sofás”) en casas de gente no conocida previamente y contactada a través de la página web oficial.

CouchSurfing es mucho más que un alojamiento gratuito en una casa. Es una manera de descubrir un destino turístico de la mano de un local, de vivir experiencias que no viviría un turista convencional, integrándote de manera absoluta y directa en el entorno local.

Airbnb es una red social en la que personas ponen sus casas (completas o habitaciones) a disposición de los viajeros por el precio que cada uno estime oportuno.

La segunda opción más preferida ha sido el “Hotel” (43,4%) mientras en tercera posición encontramos el “Hostal” (30,2%).

2. ¿Cuáles son las características preferenciales del Alojamiento?

La característica que más interés suscita es “zona céntrica” (66%), seguida por “precio asequible” (56,6%) mientras “cercanía atracciones principales” (34%) se queda en la tercera posición.

3. En periodos de estancia cortos (2-3 días) usted prefiere
El 54,7% de los encuestados no muestran una preferencia firma y cierta afirmando que, toman su decisión a según del periodo del año en que se encuentran.

4. ¿Compartiría una habitación con gente desconocida durante su vacación?

El 47,2% de los encuestados estarían disponibles para compartir una habitación con gente desconocida por razones de ahorro y de socialización. El 41,5% estarían disponibles solo si esto le permite conseguir un ahorro significativo. Solo un encuestado sobre 10 no se muestra interesado en hacerlo.

5. Cuanto podría influir la oferta de eventos artísticos (conciertos, intercambios culturales y encuentros con varios artistas) en la elección del alojamiento

En una escala del 1 al 5 donde 1 representa “muy poco” y 5 “mucho”, el 47,2% de los encuestados se ha quedado en un 4 mientras el 34% en un 3.

6. La posibilidad de gozar de servicios de guías turísticas puede influir en la elección del alojamiento.

En una escala del 1 al 5 donde 1 representa “muy poco” y 5 “mucho”, el 39,6% de los encuestados se quedaron en un 3, mientras un 20,8% se ha quedado en un 4. Otro 20,8% se ha quedado en un 1.
7. ¿Cuánto es importante a la hora de elegir que haya descuentos dirigidos a categorías como estudiantes/desempleados?

En una escala del 1 al 5 donde 1 representa “muy poco” y 5 “mucho”, casi la totalidad de las respuestas se han quedado entre el 3 y el 5 (32,1%, 32,1% y 26,4% respectivamente).

¿Qué interpretación se puede dar a estos resultados?

El primer dato que destaca es el cambio que se está produciendo en el mercado turístico, sobretodo en el lado de la oferta. Hace unos años ha salido en el mercado servicios como Airbnb que está teniendo una tasa de crecimiento muy elevada y que hace que los potenciales clientes que pertenecen a la clase de edad (18-35) elijan como primera opción formas de alojamiento alternativas a las clásicas.
Las razones de esta elección son claras. Servicios como Airbnb permiten alojar en zona céntricas y pagando un precio muy asequible.
El precio representa entonces una variable muy importante, sobre todo porque influencia la predisposición a adaptarse a situaciones como la de compartir una habitación con personas desconocidas. Es cierto que la situación económica que estamos viviendo ha provocado la surgida de altos niveles de precariedad laboral que acaban por incidir inevitablemente en las preferencias finales.
Otro aspecto no secundario es lo de la oferta de servicios accesorios como eventos artísticos/culturales y guías turísticas que hacen la estancia más amena y divertida.
Cambian entonces las preferencias de los demandantes de alojamiento que buscan tener una estancia que le permita explorar sitios nuevos, conocer gente que pueda aportar algo nuevo a su estancia y acercarse a la forma de vivir de los “locals” aunque sea solo para unos días.

2.1.3 PROPUESTA FINAL DE VALOR

Hasta ahora hemos visto la situación actual del sector turístico cartagenero y cuáles podrían ser las tendencias y preferencias de los viajeros y potenciales clientes.
Volviendo entonces a la pregunta “¿Por qué los potenciales clientes tendrían que elegir un hostal en Cartagena en lugar de uno de las estructuras receptivas que es posible encontrar ya en el mercado?” la respuesta parece ser bastante clara.
Un hostal representa una opción muy atractiva por las siguientes características:
• Precio muy asequible respecto a los competidores actuales (hoteles y pensiones);
• Oportunidad de conocer nueva gente alojando en habitaciones compartidas;
• Posibilidad de conocer lo que ofrece la ciudad gracias a colaboraciones con guías turísticas;
• Mayor garantía respecto a un servicio como Airbnb;
• Descuentos para estudiantes;
• Posibilidad de asistir a eventos artísticos/culturales organizados por el Hostal.

2.2 SEGMENTOS DE CLIENTELA

En este bloque se definirá lo que suele representar el corazón de cualquier modelo de negocio, el cliente. Sin clientes (rentables), ninguna empresa podría sobrevivir en el largo plazo. Para satisfacer de la mejor manera posible los clientes, una empresa podría agruparlos en diferentes segmentos caracterizados por exigencias, comportamientos y otras propiedades comunes. Así cada empresa tendría que tomar una decisión lo más consciente posible sobre el segmento de clientela que quiere servir.

Gráfico 3 Segmentos de Clientela

Fuente: Google Imagines

Las preguntas que una empresa debe que hacerse entonces son ¿Para quién estoy creando valor?, ¿Quienes son mis clientes más importantes?
La clientela target de este plan de negocio se puede intuir de forma fácil después de haber visto en detalle la “Propuesta de Valor”.
La tipología de servicio principal ofrecida (alojamiento en habitaciones compartidas) difícilmente podría satisfacer todas las tipologías de turistas y viajeros. Si tomamos como ejemplo una familia o una persona que tiene a disposición un sueldo bastante elevado, la probabilidad que elijan esta tipología de oferta es muy baja simplemente por el hecho que tienen exigencias y expectaciones diferentes.
Entonces, ¿cómo será el perfil del cliente potencial?

### 2.2.1 CLIENTELA OBJETIVO

El cliente potencial tiene un perfil que se caracteriza por los siguientes aspectos:

- **Edad:** 18 – 40
- **Proveniencia:** Nacional e Internacional
- **Ocupación:** Estudiante, Empleado con contrato de trabajo inestable o de baja calidad, Autónomos y Desempleado en búsqueda activa de trabajo
- **Nivel de estudio:** Post-Obligatoria y Superior
- **Nivel conocimiento digital (Smartphone, Tablet, App e internet):** Avanzado
- **Hobbies y pasiones:** viajes, estudio nuevos idiomas, intercambio cultural
- **Desplazamientos:** uso de plataformas de car-sharing, viajes aéreos low cost.

### 2.3 CANALES

Una vez que la propuesta de valor se haya definido y que se haya decidido cuál es el segmento de clientela que se quiere alcanzar, la empresa tiene que elegir la manera más adecuada para comunicar y ponerse en contacto con sus clientes.

**Gráfico 4 Canales**

El punto de conexión con los clientes está compuesto por aspectos fundamentales tales como la comunicación, distribución y los canales de ventas. Todos estos aspectos juegan un rol importante a la hora de crear una experiencia plenamente satisfactoria para los clientes.
Las preguntas que una empresa debería hacerse a la hora de elegir la tipología de comunicación más adecuada son varias.

Por ejemplo, ¿Cuáles canales nuestros clientes preferirían para que la empresa se ponga en contacto con ellos? Esta pregunta podría parecer muy obvia, pero, sin lugar a duda, son muchas las empresas que no se plantean esta pregunta.

¿Cuáles son los canales que podrían alcanzar de forma más efectiva mis clientes?

¿Es posible integrar diferentes canales de comunicación? - ¿Cuáles son los canales más eficientes a nivel de coste? - ¿Se pueden integrar con las costumbres diarias de los clientes?

Los expertos identifican 5 fases de los canales.

1. **Conocimiento.** Todas las empresas tendrían que plantearse las políticas para acrecer el conocimiento que los potenciales clientes pueden tener de los productos y servicios que ofrecen. En esta fase las empresas invierten en publicidad y marketing.

2. **Evaluación.** En esta fase la empresa se plantea la cuestión de cómo podría ayudar los clientes potenciales a evaluar su propuesta de valor. Cualquier cliente que actúe de manera racional, antes de proceder a la adquisición del producto o del servicio, busca información, lee referencias y llega también a probar el producto/servicio. Una buena empresa tendría, junto con sus competidores, que educar sus clientes y ayudarlos a hacer su elección.

3. **Adquisición.** Esta fase se caracteriza por ser tal vez la más decisiva. Lo que se plantea la empresa es la modalidad de cómo está permitiendo efectuar la adquisición del producto/servicio ofrecido.

4. **Entrega.** En esta fase la empresa se cuestiona la manera más adecuada para entregar su propuesta de valor al cliente.

5. **Post-Venta.** Un servicio adecuado de post-venta tendría que cuestionarse como proporcionar el mejor soporte en el caso de que el cliente lo necesite.

Otra cuestión fundamental que tiene que plantearse la empresa es si quiere alcanzar sus clientes a través de sus canales o a través de canales de otros intermediarios. La primera opción claramente supondría menos costes y mayor control sobre los procesos comunicativos y de conexión con el cliente.

En el caso de un hostal, debido a la tipología de negocio y a exigencias de reducción de los costes es evidente como resultaría mucho más eficiente en términos de costes que se establezca una conexión directa y sencilla con los clientes.

De todas formas, en el cuestionario se ha suministrado una pregunta relacionada a ese tema.
A los encuestados se les preguntó por la tipología de reserva preferida y las preferencias han sido las que siguen.

Casi la totalidad de los encuestados han mostrado una preferencia clara para las modalidades de reserva online tanto a través de intermediarios especializado como a través de reserva directa en la página de la estructura receptiva (página web o aplicación digital).

Trabajar con intermediarios online tales como Booking.com, Hostelworld.com va a presuponer costes de intermediación que pueden reducir los márgenes. Para poder ofrecer precios competitivos hay que reducir claramente todos aquellos gastos que podrían afectar el precio final.

Para las razones explicadas antes los canales elegidos para que los potenciales clientes puedan conocer la oferta de alojamiento y efectuar la reserva van a ser exclusivamente directos:

**Canales Directos**

- Página web del Hostal constantemente actualizada y completa de todas las informaciones útiles para conocer la oferta de alojamiento y lo que ofrece la Ciudad en términos culturales, artísticos y de ocio, donde es posible efectuar y gestionar eventuales reservas.
- Presencia en redes sociales (Facebook, Twitter y Blog) donde de manera directa y clara se informan todos los seguidores de las iniciativas tomadas en relación a eventos musicales y culturales organizados por el hostal.
  Además, todos los clientes que han gozado de los servicios ofrecidos, podrán dejar referencias y opiniones útiles para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.
- Aplicación digital que permite, de manera más rápida y sencilla, efectuar reservas y gestionarlas desde cualquier dispositivo digital (Smartphone y Tablet).

2.4 RELACIÓN CON LA CLIENTELA

Cualquier compañía tendría que tener bien claro la tipología de relación que quiere establecer con cada segmento de su clientela.

Las relaciones pueden ser desarrolladas o a través de las personas o de procesos automatizados.
En este apartado nos cuestionaremos cual es la tipología de relación que vamos a establecer con nuestros específicos clientes, teniendo en cuenta que las relaciones pueden ser impulsadas por tres diferentes motivaciones:

1. Adquisición de clientela
2. Retención de clientes
3. Convencer al comprador a gastar más (Upselling)

Un Hostal, entre sus objetivos, tiene lo de mantener durante todo su periodo de funcionamiento un nivel de ocupación de sus habitaciones que sea el más alto posible, alcanzando así un nivel de eficiencia que permita sacar el mayor rendimiento de los recursos disponibles.

Para alcanzar ese nivel óptimo de ocupación, es evidente que es necesario adoptar aquellas estrategias que atraigan el mayor número de clientes posibles.

El web, hoy en día, representa tal vez el mejor recurso para atraer potenciales clientes y por esta razón tener una página web con contenidos de calidad es imprescindible si se quiere llamar la atención de potenciales clientes interesados a pasar unas noches en Cartagena.

Ser presente en la web no es suficiente, porque a nada vale tener una página que sea muy atractiva si esta no es fácilmente asequible a la hora que un potencial cliente se meta en cualquier buscador. Adoptar entonces todas aquellas medidas que hagan que la página web sea una de las primeras en aparecer, significa alcanzar aquella ventaja competitiva que puede ayudar mucho a la hora de valorar y elegir el servicio por parte del cliente.

Para obtener cuanto antes dicho es necesario entonces que el contenido de la página web sea fácilmente accesible, llamativo desde un punto de vista de la calidad de los contenidos y que esto sea lo más posible compartido desde el número más alto posible de personas.

Una vez que el cliente haya decidido efectuar una reserva y acuda al hostal, será atendido por el personal que llevará a cabo todas las tareas típicas (check-in, resolución de posibles problemas y check-out).
Tras haber terminado su experiencia el cliente podrá decidir dejar una referencia con su opinión sobre la calidad percibida del servicio ofrecido a través de los canales directos (página web, app y redes sociales). Esta fase no tiene que ser infravalorada porque representa la mejor herramienta que un empresario tiene para saber si está ofreciendo un servicio que satisface las expectativas de los clientes o menos. Resumiendo, las relaciones con los clientes se llevan a cabo a través de las siguientes maneras:

- Canales digitales directos e indirectos a la fase de adquisición de la clientela;
- Personal empleado que atiende en el Hostal para el desarrollo de las tareas típicas (check-in, resolución de posibles problemas y check-out);
- Canales digitales directos en la fase de Valoración de la experiencia madurada.

Es evidente como las plataformas digitales están representando una revolución porque llevan consigo la posibilidad de conseguir ahorros muy elevados en términos de costes, una mayor rapidez y facilidad de uso de todos los aspectos relacionados a la gestión de las reservas y un escaparate que si bien gestionado podría atraer infinitos potenciales clientes desde cualquier parte del mundo.

2.5 FUENTES DE INGRESOS

Si los clientes representan el corazón de cualquier modelo de negocio, las vías de ingresos representan las arterias.

*Cualquier compañía tendría que preguntarse, ¿para que tipología de valor el cliente está realmente dispuesto a pagar? Conseguir una respuesta satisfactoria a esta tipología de pregunta permitiría a la empresa tener la oportunidad de generar vías de ingresos para cada segmento de clientela detectado. En el caso de un hostal la principal vía de ingresos será la que deriva del alojamiento en las habitaciones compartidas mientras otros ingresos secundarios podrían derivar del servicio bar y cafetería y de otros...*
servicios accesorios como las colaboraciones con guías turísticas dispuestas a devolver un porcentaje de sus ingresos por el hecho de presentarles potenciales clientes.
Hacer una estimación puntual no es nada simple debido a muchos factores que influyen en la fijación de un precio.
De todas formas, se detallarán todos los precios de los servicios ofrecidos en el apartado del Marketing Mix.
Los factores que podrían influir en la fijación del precio pertenecen a tres categorías:

A. FACTORES PROPIOS DEL SECTOR TURÍSTICO

Hay factores propios de los productos turísticos como por ejemplo la intangibilidad, aspecto que se relaciona a la caducidad, lo que hace imposible su almacenamiento, de modo que al no ser vendida una unidad (ej. Habitación que se queda vacía) en el momento indicado se registra un ingreso potencial perdido.
Otro aspecto importante es el ratio entre costes fijos y costes variables, que suele ser elevado en la mayoría de los casos.
Esto hace que los costes variables asignados a una unidad de producto vendida sean prácticamente irrelevantes.
Cabe recordar también que el sector turístico está expuesto continuamente a las fluctuaciones de la demanda turística, tanto en función de la época del año como del día de la semana e incluso del momento de día.
Además, siendo la oferta caracterizada por su capacidad fija instalada, es evidente que la fijación del precio tiene que tener en cuenta este aspecto.

B. FACTORES INTERNOS A LA EMPRESA TURÍSTICA

No cabe duda que la fijación del precio de un producto turístico tiene su fundamento en la estrategia de marketing de la empresa. En consecuencia, el precio se verá influido por la determinación de los objetivos de marketing. Así, uno de los objetivos que a largo plazo tiene mayor influencia en la fijación del precio es el posicionamiento deseado para el producto y la imagen que se quiere transmitir.
Existen también objetivos a corto plazo entre los que se encuentran la supervivencia y colocación de la capacidad excedente en el mercado a través de descuentos de última hora.
Las estrategias del marketing-mix (diseño, distribución, promoción, etc.) representan otro factor muy importante en la fijación del precio.

4Jean Luis Nicolau, "El precio de los productos turísticos, Universidad de Alicante"
Por último, hay que mencionar la influencia que pueden tener los costes. Por tanto, es importante una evaluación constante tanto para tener capacidad de maniobra en la fijación de precios como para incrementar los márgenes.

C. FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA TURÍSTICA

El comportamiento de la demanda, la competencia y el marco legal son los tres principales factores externos a la empresa que deben ser considerados al momento de fijar los precios de venta.

Respecto al comportamiento de la demanda, podemos señalar que como en cualquier otro mercado cada precio que se establezca tendrá su contraparte en una demanda determinada de unidades que el mercado estará dispuesto a comprar. Esta es la famosa "función de demanda". Ahora, si los costes determinan el precio mínimo, la función de demanda indica el nivel máximo para la fijación del precio.

Con frecuencia la demanda y el precio están inversamente relacionados, a excepción de los casos de productos de lujo (pasajes de primera clase, hoteles cinco estrellas) donde los precios están directamente relacionados.

Un concepto importante es la elasticidad demanda-precio, que nos permite establecer cómo responde la demanda ante un cambio en el precio. En el sector turístico esta reacción dependerá del valor único de un destino, del desconocimiento de un producto sustituto, entre otros aspectos.

Acerca de la competencia: si los costes representan el punto mínimo y la demanda el punto máximo para fijar precios, entonces los precios de nuestros competidores desempeñan un papel orientador. Si bien debemos evitar ser "tomadores de precios", es un hecho que la actuación de la competencia en este campo influye en las decisiones al momento de fijar precios.

Finalmente, el marco legal obliga al responsable de la fijación de precios tener en consideración la normativa que pueda afectar al producto y que puede restringir su campo de elección.

2.6 RECURSOS CLAVE

Cualquier modelo de negocio necesita de recursos clave. De hecho, estos recursos clave permitirán a una compañía de crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar los mercados objetivos, mantener relaciones con segmentos de clientela y conseguir ingresos.

Varias tipologías de recursos clave son necesarios dependiendo del tipo de modelo de negocio.

Los recursos clave pueden distinguirse a según qué sean físicos, financieros, intelectuales o humanos.

Cada compañía puede decidir adquirir los recursos que necesita o arrendarlos.
Gráfico 7 Recursos Clave

Fuente: Google Imagines

Para detectar los recursos clave que puede necesitar un hostal tenemos que responder a preguntas como ¿Cuáles recursos clave necesitan la propuesta de valor, los canales elegidos, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos?
Por cada categoría de recursos intentaré hacer una estimación de lo que un hostal podría necesitar para desenvolver su negocio.

- Recursos Físicos

1. El primer recurso que destaca por orden de importancia y sin el cual sería imposible montar un Hostal es la estructura física que contenga todas las habitaciones donde hospedar los potenciales clientes.
   Es importante también que la estructura esté ubicada en una zona céntrica que sea fácilmente accesible, localizable y alcanzable.
   Otra característica que tendría que tener la estructura es la presencia de una sala con servicio bar y cafetería donde los clientes puedan relajarse, tomar una bebida y asistir a eventos artísticos/musicales.
2. Herramientas tecnológicas y digitales adecuadas (servidor, router, ordenadores) que permitan gestionar todos los asuntos diarios y que puedan ofrecer acceso a internet a todos los clientes.
   Hemos visto cuál es el perfil del cliente y ofrecerle un válido acceso a internet que sea también estable podría ayudarle a plantear el viaje y acceder a muchas informaciones útiles.
Recursos Humanos

1. No hay compañía que pueda prescindir de recursos humanos. En el caso de un Hostal, se necesita fuerza laboral para desarrollar tareas como recepción, limpieza y servicio bar. Un aspecto muy importante será la tipología de contrato que se va a aplicar, siendo este tema decisivo a la hora de alocar óptimamente los recursos económicos. Hemos visto como el sector turístico podría sufrir durante el año de periodos durante los cuales la demanda sea menor, así que es importante que una buena parte de la gente contratada tenga un contrato flexible que permita gestionar las horas de manera que se adapten a las exigencias temporales.

Con respecto al cuestionario presentado a diferentes encuestados, se hizo una pregunta sobre la preferencia del personal que atiende la clientela y el resultado ha sido el siguiente.

Como es posible observar, más que la mitad de los encuestados prefiere ser atendidos por empleados con perfil joven y dinámico, mientras casi 4 sobre 10 de los encuestados no tiene ninguna preferencia.

Una eventual colaboración con la Universidad Politécnica de Cartagena podría representar un recurso de mucha importancia, debido al hecho que gracias a los numerosos estudiantes internacionales que cada año acuden a sus cursos, sería posible ofrecer contractos de práctica o de duración temporal.

Es evidente que la empresa tiene que poder contar también con empleados que se comprometan a tener una relación laboral estable, para tener la certidumbre de confiar en personas que puedan cubrir ciertas exigencias.

Recursos Financieros

Claramente un hostal necesita también de recursos financieros, sobre todo en la fase de apertura. De hecho, a menos que un empresario tenga ya un edificio, será necesario encontrar una estructura que sea idónea y reformarlas de manera que pueda convertirse en un hostal.
De todas formas, habrá un párrafo dedicado al *Plan financiero* donde intentaré presentar una estimación de las ventas y los gastos necesarios, así como una estimación de los flujos de tesorería y de un posible balance.

### 2.7 ACTIVIDADES CLAVE

Cualquier modelo de negocio requiere un número de actividades clave. Estas son las acciones más importantes que una empresa debe llevar a cabo para operar de forma satisfactoria. Así como los recursos clave, las actividades clave son necesarias para poder ofrecer una Propuesta de Valor, alcanzar los mercados objetivos, mantener relaciones con la clientela y generar ingresos.

Supuestamente cada modelo de negocio necesitará tipologías específicas de actividades clave. Para detectar las actividades clave que puede necesitar un hostal tenemos que responder a preguntas como ¿Cuáles actividades clave necesitan la propuesta de valor, los canales elegidos, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos?

![Gráfico 8 Actividades Clave](image)

**Fuente: Google Imagines**

- Para poder ofrecer un servicio de alojamiento adecuado son básicamente dos las actividades clave que se deben desarrollar:
  1. Actividad de Front Office que tenga una calidad elevada. Esto se traduce en un servicio de acogida amable, que aclare cualquier tipología de duda y que ofrezca una visión completa de todo lo que se pueda hacer durante el periodo de estancia siempre y cuando el cliente lo pregunte.
  2. Servicio de limpieza eficiente. Para que el cliente se quede a gusto durante su periodo de estancia es necesario que pueda gozar de un ambiente limpio y confortable.
Otra tipología de actividad clave es la relacionada a la promoción y al marketing. Para atraer potenciales clientes es necesario que el hostal sea presente en la web con una página atractiva, actualizada y completa de todas las informaciones sobre el servicio ofrecido y sobre las atracciones que ofrece la ciudad.

Establecer colaboraciones con agentes externos como Universidades, Guías turísticas e plataformas online (fórum y blogs).

Cualquier negocio tiene que cumplir con todas aquellas tareas administrativas/contables para que al final del ejercicio se puedan presentar los registros contables y cumplir con las obligaciones fiscales.

Gestionar los recursos humanos también presupone un esfuerzo constante para mantener el nivel óptimo de personal y la justa relación entre trabajadores indefinidos y temporales.

2.8 COLABORACIONES CLAVE

Las compañías deciden crear colaboraciones por diferentes razones y hoy en día éstas se están convirtiendo en un pilar de muchos modelos de negocios.

De hecho, muchas compañías, a través de las colaboraciones, optimizan sus modelos de negocio, reducen riesgos o adquieren recursos.

Se pueden distinguir entre 4 tipologías de colaboración:

1. Alianzas estratégicas entre compañías que no compiten
2. Alianzas estratégicas entre competidores
3. Joint Venture con el fin de desarrollar nuevos negocios
4. Relaciones Compradores-Proveedores para asegurar suministros fiables

Gráfico 9 Colaboraciones Clave

Fuente: Google Imagines
Con el fin de detectar aquellas colaboraciones que puedan aportar ventajas desde diferentes puntos de vista cada empresa tendría que preguntarse ¿Quién puede representar un colaborador clave? ¿Quién puede ser para la empresa un proveedor clave? ¿Cuáles son los recursos clave que una compañía puede adquirir por parte de posibles colaboradores? ¿Cuáles son las actividades clave que pueden desarrollar eventuales colaboradores?

A los encuestados, entre las diferentes preguntas, se hicieron unas sobre los efectos que eventuales colaboraciones podrían producir.

La primera pregunta fue ¿Políticas de colaboración activas con entidades públicas (Ayuntamiento, Universidades, Asociaciones de voluntariado) pueden influir en la calidad general del servicio de alojamiento ofrecido?

Una encuesta de 1 a 5 donde 1 representa “muy poco” y 5 “mucho”, el 45% de los encuestados optó por un 4 mientras el 26% optó por un 3.

Además, a los encuestados se les hizo la siguiente pregunta:

En la era digital en la que estamos viviendo una colaboración entre estructuras oferentes servicios de alojamiento y plataformas de sharing economy como “blablacar” que podrían facilitar la llegada a destino podría producir:

En un periodo histórico como lo que estamos viviendo, el tema medioambiental representa un aspecto que no se puede ignorar. El respecto del medioambiente que nos rodea implica innumerables ventajas de las cuales nos beneficiamos no solo nosotros, a través una mejoría de las condiciones climáticas sino también...
los actores económicos que, de esta manera, consiguen desarrollar sus negocios de forma sostenible, dando una imagen y un ejemplo positivo.

Más de la mitad de los encuestados creen que eventuales colaboraciones, facilitadas por el uso de las herramientas digitales, con nuevas plataformas como Blablacar podrían suponer ventajas económicas para los colaborantes, así como por el medioambiente.

Blablacar es un servicio de vehículo compartido que hace posible que las personas que quieren desplazarse al mismo lugar al mismo momento puedan organizarse para viajar juntos, permitiendo compartir los gastos puntuales del viaje (combustible y peajes) y reducir la contaminación ambiental.

Una eventual colaboración que presuponga un descuento para los clientes que acuden al hostal a través de Blablacar, podría incentivar de esta manera el uso de estas plataformas que podrían ver aumentados sus beneficios económicos, así como el hostal que verá incrementado el número de potenciales clientes.

Otra colaboración que podría resultar más que beneficiosa es la con las diferentes facultades de la Universidad Politécnica de Cartagena.

Son numerosos los estudiantes, provenientes de diferentes partes de la península que cada año deciden mudarse a Cartagena para empezar su formación académica, así como todos los estudiantes de intercambio provenientes del extranjero que deciden estudiar en la ciudad cartaginesa.

Una vez llegados en la ciudad, la primera exigencia que se le presenta es la de encontrar un alojamiento provisional donde poderte quedar unos días, gastando poco, durante el período de búsqueda de un alojamiento definitivo. Es claramente en esta fase que la Universidad podría dirigir los estudiantes hacia el hostal. Otra eventual colaboración comercial podría haberse en el caso de que se subcontraten algunos servicios como lo de limpieza de los alojamientos o de las sabanas/toallas.

2.9 ESTRUCTURA DE COSTES

En este apartado se incluyen todos los costes en los cuales la compañía incurre como consecuencia de haber elegido su propio modelo de negocio.

Crear y proporcionar valor, mantener relaciones con la clientela y generar entradas, son todas tareas que presuponen sin duda costes.

El proceso de determinación de los costes podría ser simplificado una vez que la compañía defina de manera clara los que van a ser sus Recursos clave, sus actividades clave y sus colaboradores clave.
En cada modelo de negocio, se tiende a minimizar los costes. Es también cierto que, dependiendo de la compañía, una estructura de costes muy baja es más importante para ciertos modelos de negocio que para otros.

De todas formas, hay dos tipologías de estructura de costes que pueden ser adoptadas a según de que la empresa se quiera focalizar en la reducción de costes o en ofrecer un producto con alto valor añadido.

Debido a la tipología de propuesta de valor ofrecida y a la clientela hacia la cual se dirige el modelo de negocio que se está desarrollando, se adoptará un modelo focalizado en la minimización de los costes que pueden ser objeto de reducción.

El esfuerzo de mantener bajos los costes proviene de la oferta de un servicio que tendrá un precio muy bajo a su vez.

¿Cuáles pueden ser los costes más relevantes para un hostal? ¿Cuáles recursos clave podrían presuponer costes mayores?

A la hora de plantear la abertura de un hostal hay que tener en cuenta dos grandes categorías de costes:

1. La inversión inicial necesaria para comprar o arrendar un edificio que pueda satisfacer las necesidades en términos de metros cuadrados donde instalar todas las habitaciones y de servicios esenciales (servicios y duchas); los costes de mantenimiento y todos los gastos de agua, luz y calefacción. Hay que precisar que serán los socios que valorarán la posibilidad de comprar un establecimiento o arrendarlo, dependiendo también de la facilidad de acceso al crédito.

2. Coste del personal. A la hora de contratar habría que encontrar el justo mix entre trabajadores con contratos flexibles y trabajadores indefinidos. Esto permitiría hacer frente a aquellos periodos del año donde, debido al menor número de clientes, la exigencia de fuerza laboral es menor.

Otra opción válida podría ser la subcontratación de servicios como lo de la limpieza. Será asunto de los administradores evaluar eventuales ahorros que puedan provenir de la contratación de tales servicios.

Hay leyes de marco regional que prevén subvenciones a la hora de contratar personal a tiempo indefinido y este tema será tratado en el apartado de análisis de viabilidad.
Como ya adelantado, habrá un párrafo dedicado al plan financiero.

En la página siguiente se visualizará de forma sintética un cuadro integral de todos los bloques analizados hasta ahora.
**Cuadro 2 Cuadro Integral “Business Model Canvas”**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Key Partners</th>
<th>Key Activities</th>
<th>Value Proposition</th>
<th>Customer Relationships</th>
</tr>
</thead>
</table>
| • Compañías de la sharing economy (Blablacar, etc.)  
• Universidad Politécnica de Cartagena  
• Subcontratación eventuales servicios (limpieza, etc.) | • Front-Office y Limpieza  
• Promoción y Marketing  
• Establecimiento y mantenimiento colaboraciones  
• Gestión recursos humanos | • Alojamiento en habitaciones compartidas a un precio muy asequible  
• Zona céntrica  
• Servicio bar y cafetería  
• Descuentos para estudiantes  
• Eventos artísticos y culturales  
• Posibilidad de gozar de guías turísticas | • Canales digitales directos e indirectos en la fase de adquisición de la clientela;  
• Personal empleado que atiende en el Hostal para el desarrollo de las tareas típicas (check-in, resolución de posibles problemas y check-out);  
• Canales digitales directos e indirectos en la fase de Valoración de la experiencia madurada. |
| **Key Resources** | **Customer Relationships** |
| • Estructura receptiva  
• Estructura tecnológica y digital  
• Recursos humanos | **Customer Segments** |
| **Cost Structure** | **Revenue Streams** |
| • Adquisición/arrendamiento Edificio  
• Mantenimiento y gastos para suministración agua, luz y calefacción  
• Coste del personal | • Servicio de alojamiento  
• Servicio bar y cafetería  
• Colaboraciones con agentes externos (ej. Guías turísticas) |

**Channels**

**Canales Directos**

• Página web del Hostal donde es posible efectuar y gestionar eventuales reservas.  
• Presencia en redes sociales (Facebook, Twitter y Blog) para informar sobre eventos y donde dejar referencias y sugerencias  
• Aplicación digital para efectuar reservas y gestionarlas desde cualquier dispositivo digital (Smartphone y Tablet).

**Canales Indirectos**

• Portal de intermediarios tales como Booking.com, Hostelworld.com.

**Fuente: Elaboración propia**
3 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

Este apartado se centra en el estudio de las decisiones organizativas. Se abordarán temas como la localización, las actividades y políticas a desarrollar, así como los objetivos que pretende lograr la empresa.

3.1.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

a. NOMBRE DE MARCA

La elección del nombre para un proyecto es algo fundamental, ya que es lo primero con lo que un potencial consumidor entra en contacto y que podría acabar con influenciar su elección final. El nombre constituye también la propiedad más visible de nuestra empresa y representa la piedra angular de toda la publicidad.

El nombre elegido tras una larga reflexión es “Ostello Bello”. Las dos palabras son italianas, aunque “bello” venga utilizado también en castellano mientras la palabra “Ostello” es el correspondiente en italiano de la palabra Hostal.

Los motivos por los que se ha elegido este nombre son los siguientes:
- El nombre es breve, llamativo e idóneo para distinguirlo de los competidores.
- El nombre, gracias a su consonancia, es pegadizo y así será fácilmente recordado por los clientes.
- El nombre comunica un estilo juvenil y al mismo tiempo sencillo

b. LOGOTIPO
c. LOCALIZACIÓN

Es evidente como la búsqueda del local donde establecer el negocio es algo que no se deba hacer a la ligera. Cartagena no es una ciudad muy grande y casi cualquier punto de interés está accesible a pie. Acertar el punto exacto y más adecuado es una elección de la cual puede depender buena parte del futuro del negocio.

Tras una larga búsqueda, hecha observando lo que ofrecen las páginas web de anuncios de locales comerciales, se ha decidido seleccionar una vivienda con las siguientes características:

- **Ubicación**: en el casco antiguo. Esta ubicación parece ser la más adecuada, encontrándose esta en el pleno centro de la Ciudad. De hecho, la distancia a los principales lugares de interés turístico es muy corta. También destaca la facilidad con la cual se pueda acceder a todos los principales eventos que se desarrollan durante el año (Semana Santa, Cartagineses vs Romanos, etc) y la posibilidad de tener cerca el mayor número de estudiantes y jóvenes que suelen moverse principalmente por esta zona.

- **Superficie**: La vivienda debe de disponer de una superficie que vaya desde los 190 hasta los 230 m² útiles para dar cabida a una gran cantidad de clientes, dando margen para seguir las normas de habitabilidad de este tipo de establecimiento y permitiendo que el hostal cuente con todo tipo de servicios y prestaciones, como un gran salón-cocina, trastero, zona de ordenadores y 4 cuartos de baños.

- **Comunicación**: como ya se ha comentado anteriormente, ubicar el establecimiento en la zona del casco antiguo permitiría mantener una distancia muy corta también a la zona de la Estación de los autobuses y trenes.

3.1.2 ACTIVIDAD A DESARROLLAR

La actividad a desarrollar por la empresa se encuentra dentro del sector terciario o de servicios, más concretamente en la rama de hostelería.

Según el código CNAE, el negocio entraría dentro de las actividades del grupo “H” “Hostelería”, en el apartado “55” “Servicios de alojamiento” y más concretamente en el “552” “Alojamiento turísticos y otros alojamientos de larga distancia”. El código exacto de los albergues juveniles es el “55211” “Albergues juveniles”.
3.1.3 POLÍTICAS A DESARROLLAR Y OBJETIVOS

a. MISIÓN

Fijar una misión para la empresa consiste en comentar la razón por la cual se ha creado la empresa. “Ostello bello” trabajará en su mercado con la misión de dar a sus clientes una calidad-precio que pretende ser inmejorable e incomparable con el resto del mercado hostelero local. Para hacer esto, se esforzará con todos sus recursos con el fin de brindar el mejor servicio de hostelería y restauración posible.

b. VISIÓN

La visión es una imagen del futuro, hacia donde va orientada la empresa. Ésta da sentido a los esfuerzos y acciones y permite que se lleven a cabo.
Consiste en la creación de una imagen mental colectiva que todos comparten y que marque la ruta a seguir. Por lo tanto, la visión que se quiere proyectar de esta empresa a todas las partes interesadas, será la de alcanzar un éxito tal que permita conseguir aquella cifra de negocio que convierta la empresa en líder en el mercado local, buscando un continuo desarrollo que permita dar un servicio más completo cada vez.
Desde un punto de vista estratégico, se planea realizar una ampliación del negocio, integrando a la empresa otro albergue, que podría ser situado en la Ciudad de Murcia, siendo esta una ciudad muy joven y que atrae números estudiantiles.

c. VALORES

Los valores, se pueden definir como, los principios que se consideran aptos por dos razones, o porque ya han sido asumidos desde la creación de la empresa o porque se necesitan para seguir con el desarrollo del negocio.
Los valores vienen influenciados por las normas éticas, y deben, ir acordes con la visión y la misión, o no servirán para nada.
Los valores que seguirá la empresa serán:

- Orientación exclusiva hacia los clientes, dedicación total a su servicio con el objetivo de proporcionarle el mejor nivel de vida posible.
- Respetar por encima de todo el derecho a la intimidad, dignidad y libertad de los usuarios.
- Mantener un aprendizaje permanente y reflexionar sobre errores y éxitos.
- Potenciar la creatividad de la organización para lograr estar a la cabeza en el sector local.
- Comportamiento del personal basado en la confianza, en el compromiso y el respeto mutuo.
3.1.4 OBJETIVOS

En términos cuantitativos, la empresa procurará hacer de este negocio un negocio rentable para los socios creando así aquel valor que permita ser líderes del mercado local en un medio-plazo; en términos de reputación se intentará actuar de manera que la empresa consigue una imagen percibida de calidad y represente la mejor opción de alojamiento para la clientela objetivo.

4 PLAN DE PRODUCCIÓN

En este apartado, se definen los distintos procedimientos para llevar a cabo los procesos que tienen lugar en un día de trabajo en el albergue juvenil “Ostello bello”.

4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Al hablar de procesos se hace referencia a las actividades necesarias que se realizan en la empresa para que el funcionamiento del negocio se realice de la manera correcta, ya sea la recepción, la administración, el mantenimiento o el área de limpieza.

4.1.2 ALQUILER DEL ALOJAMIENTO

1. Búsqueda por parte del cliente
2. Reserva de una o varias camas
3. Confirmación
4. Llegada de los clientes (Check in)
5. Periodo de alojamiento
6. Abandono de los clientes (Check out)
7. Preparación de las camas correspondientes para los próximos huéspedes.

4.1.3 BAR Y EVENTOS

El hostal ofrecerá también la posibilidad a los clientes de gozar de un servicio bar donde podrán disfrutar de café, cerveza o cocktail y donde a partir de las 19:00 podrán disfrutar de un aperitivo a lo estilo italiano. Además, desde el miércoles hasta el sábado la dirección organizará eventos y espectáculos que puedan entretener los huéspedes y todos aquellos clientes que no alojan en el hostal y que quieren pasar un par de horas en la estructura receptiva.

Todos los eventos terminarán como máximo a las 1:00 a.m. para permitir a los huéspedes que decidieron alojar en el hostal poder descansar de forma adecuada.
4.1.4 REALIZACIÓN DE RUTAS Y EXCURSIONES

El hostal contará con la colaboración de guías expertas e independientes que podrán explicar de forma más exhaustiva y completa la historia y belleza de todos los edificios y atracciones históricas a los huéspedes que decidan disfrutar de este servicio.

La innovación de este servicio estará en el no tener un precio fijo. Al final de la ruta los huéspedes serán libre de ofrecer a las guías el importe que ellos consideran más adecuado por el servicio ofrecido.

Por supuesto el hostal retendrá un porcentaje del 30% por el hecho de suministrar la clientela a las guías que detendrán el restante 70%.

El proceso se desarrollará de la siguiente manera: 1) Información actividades; 2) Matriculación para actividades; 3) Creación calendario actividades; 4) Reunión informativa; 5) Recogida de huéspedes; 6) Realización de la actividad; 7) Finalización de la actividad y Cobro.

 Una vez terminada la actividad, las guías recibirán el importe que el cliente considerará más adecuado y lo anotará en un folio que brindará a la dirección del hostal.

La dirección procederá a la repartición de la cuota que les correspondan a las guías por sus prestaciones. Los huéspedes que han decidido gozar de este servicio podrán dejar su comentario sobre el servicio recibido a la recepción así que las guías puedan leerlos y mejorar aquellos aspectos menos apreciados.

4.2 EL PROCESO DE RECEPCIÓN

El conjunto de tareas realizadas en el departamento de recepción, es de vital importancia para la empresa ya que es el punto de enlace entre agentes externos y la propia empresa, además de ser un puesto fundamental para el correcto orden interno del negocio.

Por tanto, dentro de dicha sección se puede encontrar:

- Elaboración listado de entradas y salidas y asignación de las camas correspondientes a cada cliente.
- Gestión de las nuevas reservas.
- Recepción de los nuevos huéspedes diarios.
- Tramitación del “Check-in” de los nuevos huéspedes diarios.
- Atención a los clientes durante su estancia.
- Tramitación de incidencias, quejas y reclamaciones.
- Tramitación del “Check-out”

A su vez, la recepción deberá encargarse de las diferentes tareas relacionadas con el mantenimiento y coordinación interdepartamental del establecimiento, que serán las siguientes:
• Realización de partes de roturas o incidencias
• Contacto con empresas de servicio técnicos
• Comunicación con el departamento de limpieza

4.3 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

Dentro del área de administración se presenta un campo muy amplio de tareas. En este proceso se gestionan los recursos humanos y materiales, pero para los administradores éstos se acaban convirtiendo en recursos económicos, documentos y justificantes en soporte papel o informatizados.

Estas son las habituales tareas de la sección de administración, adecuada al negocio:

• Contabilidad
• Gestión de tesorería
• Cobros y pagos
• Administración general
• Gestión de RRHH
• Gestión comercial y Marketing

4.4 PROCESO DE LIMPIEZA

El proceso que deberá seguir el personal para mantener la limpieza del establecimiento constará de las siguientes tareas:

• Recogida de la Ficha Diaria de Trabajo
• Limpieza de las zonas comunes del albergue
• Comunicación acerca del material necesario
• Compra del material
5 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado se describirán todos los departamentos necesarios para llevar a cabo un buen desarrollo y funcionamiento del negocio.

Este proceso requerirá de una estrategia previa, siendo ésta un proceso definido dentro de la empresa, que dote de significado y que mantenga la coherencia con la misión, visión, valores y objetivos del negocio. Este apartado tiene aún más importancia en empresas del sector servicios como ésta en la que la atención y el servicio al cliente se hacen esenciales para el futuro éxito de la empresa.

5.1 ORGANIGRAMA

A continuación, se expone el organigrama del albergue. Un organigrama consiste en la representación gráfica de la estructura de trabajo de una organización. El organigrama es de tipo línea-Funcional y de este modo, se pueden observar claramente los diferentes departamentos y la jerarquización existente.

Resulta ser el más adecuado si se consideran los pocos niveles jerárquicos y los recursos humanos utilizados.

La ventaja de esta tipología de organigrama es la rapidez y eficacia con la cual se pueden llevar a cabo eventuales ajustes en la gestión del negocio y el mayor control directo que pueden ejercer los jefes de departamentos.

Se observa una figura predominante dentro de la organización de la empresa, el director general y gerente y, a su vez, propietario de la misma. De él dependen los otros tres departamentos.
5.2 DESCRIPCIÓN Y NECESIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS Y PUESTOS DE TRABAJO

5.2.1 DIRECCIÓN GENERAL

La dirección general estará compuesta por los socios capitalistas y promotores ya que realizaron la aportación económica. Se encargará de la administración general de la empresa, con el objetivo de garantizar el correcto funcionamiento interdepartamental.

5.3 DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN

El departamento de recepción estará constituido por 2 recepcionistas fijos, más la ayuda de otro a tiempo parcial que cubra las vacaciones y bajas del resto. Ellos deberán realizar tareas diarias en el establecimiento, que son de vital importancia para el buen desarrollo de la actividad de la empresa.

El trabajador que desempeñe su trabajo en este departamento contará con las siguientes condiciones contractuales:

- Jornada laboral de 8 horas diarias por empleado. El director general estará habitualmente por las mañanas y algunas tardes en el puesto, por lo tanto, las dos personas del departamento se repartirán los turnos según convenga. Existirán 3 turnos: de mañanas de 7 de la mañana a 3 del mediodía, de tardes de 3 a 11 de la noche y el nocturno de 11 de la noche a 7 de la mañana.
- Dos días libres a la semana para cada empleado. También recibirán la opción de obtener un día libre por cada domingo o festivo trabajado en vez de cobrar el complemento salarial correspondiente.
- Periodo vacacional de un mes. Se dispondrá además de tres días de asuntos propios, más los que se considere según el convenio laboral.
- El salario de los recepcionistas constará de un salario base de 1.050 euros más complementos de nocturnidad, horas extras, etc. En el caso del ayudante que se contratará para fechas determinadas su contrato será de formación y tendrá un salario de 725 euros más pluses.

5.4 DEPARTAMENTO DE OCIO

Este departamento estará dirigido por una única persona, que se encargará de la total organización y gestión del mismo.

El encargado del departamento de ocio realizará cada semana un planning de los eventos que se harán y se asegurará que se lleven a cabo correctamente.

Será encargado también de gestionar todos los asuntos relacionados al servicio bar.
Con respecto al servicio bar, serán contratados 3 empleados (2 con contrato fijo y 1 con contrato temporal que cubra eventuales ausencias) que trabajarán en el bar desarrollando todas las tareas típicas relacionadas a esa tipología de actividad.

El encargado del departamento contará con las siguientes condiciones laborales:

- Aunque realizando este tipo de actividades es muy difícil implantar un horario de trabajo continuo y fijo, la jornada laboral constará de 8 horas, aunque dependerá de las actividades y eventos que necesitarán de atención y seguimiento.
- Se dispondrá de 2 días de descanso a la semana, de los que se podrá disponer dependiendo de la ocupación durante cada semana.
- Periodo vacacional de un mes, sin que se pueda seleccionar en los meses de mayor saturación. Se dispondrá además de tres días de asuntos propios, más los que se considere según el convenio laboral.
- El salario del monitor jefe constará de un salario base de 1100 euros más suplementos, horas extras, etc.

Los empleados con contratos fijos y temporal tendrán las siguientes condiciones laborales:

- Jornada laboral de 8 horas diarias por empleado. Existirán 2 turnos: de mañanas de 08:30 de la mañana a las 16:30 de la tarde, de tardes de 16:30 a las 1 de la mañana.
- Dos días libres a la semana para cada empleado. También recibirán la opción de obtener un día libre por cada domingo o festivo trabajado en vez de cobrar el complemento salarial correspondiente.
- Periodo vacacional de un mes. Se dispondrá además de tres días de asuntos propios, más los que se considere según el convenio laboral.
  El salario de los constará de un salario base de 950 euros más suplementos, horas extras, etc.

5.5 DEPARTAMENTO DE LIMPIEZA

El departamento de limpieza constará de 2 personas, una encargada del trabajo entre semana y otra para los fines de semana. Para los periodos de vacaciones y bajas se subcontratará a una persona de limpieza por horas que realice un trabajo reducido.

Se encargarán de la limpieza general del establecimiento y de la preparación diaria de las habitaciones para los nuevos clientes.

El personal contratado en este departamento contará con los siguientes términos contractuales:
• Jornadas laborales de 7 horas, desde las 8.00 hasta las 15.00 horas.
• Dispondrán de un mes de vacaciones, siempre que no coincidan en fechas ni que sean en periodos de máxima ocupación.
• El salario base de las limpiadoras será de 800 euros para la trabajadora entre semana y de 400 euros para la de fines de semana, más pluses y pagas extra.

5.6 EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA

Durante los primeros años, o per lo menos hasta que no se tendrá la sensación que se necesitan cambios, la plantilla no experimentará grandes cambios ya que se tendrá que realizar un gran esfuerzo para garantizar el éxito y la continuidad del negocio. Por ello será necesario que todos realicen tareas que no estén dentro de su rango de trabajo y que, en otras circunstancias, deberían ser realizadas por personal contratado.

A lo largo de la vida de la empresa, el personal eventual pasará a ser contratado durante todo el año y el personal con contrato con de forma temporal pasará a tener contratos fijos.

Se piensa que, hasta por lo menos cinco años después de iniciar la actividad, no comenzará a verse una evolución en la plantilla.
6 PLAN DE MARKETING

Dentro de este capítulo se realizará, principalmente, el análisis sobre la política de marketing mix, es decir, con qué estrategias de precios, comunicación, distribución y servicio se logrará tener éxito en el sector.

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan estratégico de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

Es evidente que no puede quedarse como una actividad aislada, sino, por el contrario, debe estar perfectamente en sintonía con el resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal).

Philip Kotler, uno de los guru del marketing más influyente de los últimos 50 años, afirma que para tener hoy éxito empresarial necesitamos crear ventajas claras para nuestros clientes. Saber realmente quiénes son nuestros competidores y dónde estarán en dos años. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener al cliente; debemos fijar los valores de nuestra compañía, los objetivos y nuestra visión de futuro.

6.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para conseguir cuanto antes dicho es necesario desarrollar un análisis estratégico que empiece con una segmentación del mercado, para saber con más seguridad sobre qué tipo de clientes se debe enfocar la empresa, es decir, quiénes son los clientes potenciales y de qué forma convencerles para que decidan utilizar los servicios ofertados frente a los de la competencia. Además, se hará un análisis de la competencia que ayude a saber actuar en el mercado.

6.1.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR POTENCIAL

Hemos visto hasta hora como el cliente debe ser el centro de la planificación de una empresa. Hacia él y hacia su satisfacción se debe orientar la creación de valor de la empresa y, por lo tanto, ahora se necesita conocer al cliente al detalle para saber qué se le debe ofrecer si queremos llegar a la consecución de un éxito empresarial duradero y consistente.

Hemos ya dibujado el perfil del consumidor potencial en el apartado del modelo canvas dedicado a la clientela objetivo.
El perfil que ha surgido es el siguiente:

- Edad: 18 – 40
- Proveniencia: Nacional e Internacional
- Ocupación: Estudiante, Empleado con contrato de trabajo inestable o de baja calidad, Autónomos y Desempleado en búsqueda activa de trabajo
- Nivel de estudio: Post-Obligatoria y Superior
- Nivel conocimiento digital (Smartphone, Tablet, App e internet): Avanzado
- Hobbies y pasiones: viajes, estudio nuevos idiomas, intercambio cultural
- Desplazamientos: uso de plataformas de car-sharing, viajes aéreos low cost.

Los visitantes tendrán aproximadamente entre 18 y 40 años, generalmente estudiantes, profesionales jóvenes o simplemente aventureros. Aunque también se podrán encontrar los denominados “flashpackers”, antiguos mochileros que pasan los 30 años y que ahora con un mayor nivel adquisitivo, prorrogan su turismo de albergue y su filosofía una vez pasados los 30 años. Suelen ser viajantes solitarios o en grupos de amigos, aunque también se encuentran las parejas que viven sus vacaciones o tiempo libre de esta forma.

La personalidad de este tipo de viajeros suele ser la de una persona acostumbrada a viajar, lo que imprime una gran experiencia de viaje, así como un trato amable y sociable.

Los motivos de los viajes suelen ser las vacaciones, el conocer diferentes ciudades y culturas de una forma económica y otro tipo de ocio como ferias y eventos deportivos.

Suelen ser personas que gestionan los viajes por sí solos, sin mediar con compañías ni ningún otro tipo de asociaciones, informándose por internet o con el boca-óido y ejecutando todos los diferentes trámites a través de internet o por teléfono.

El poder adquisitivo suele ser bajo, por lo que buscan el poder disfrutar durante más días o de una manera más económica de las visitas a los diferentes lugares.

El ahorro y la libertad son sus principales intereses, por eso buscan alojarse en albergues que les conceden un alojamiento a precios mínimos y disponiendo de libertad horaria.

6.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Asumido que Cartagena no tiene un hostal, por lo menos en el momento en que se está desarrollando este plan de negocio, procuraré localizar aquellos potenciales competidores, aunque estos no podrían ser clasificados como tales debido a la diferencia en el servicio ofrecido. Por tanto, podríamos clasificarlos como competidores indirectos, siendo que ofrecen también alojamiento, pero de manera diferente. Cuanto dicho presupone así una ventaja competitiva que parece que nadie haya tenido interés, por lo menos hasta ese momento, en acapararse.
Dentro de los anexos se encontrará una lista detallada de los competidores y las características de sus ofertas.

Antes de profundizar todos los aspectos comparativos que se pueden tomar en cuenta, hay que subrayar, una vez más, que ninguno de los competidores representa y ofrece el mismo modelo de negocio que se está planteando con este modelo de negocio.

De hecho, comparar un hotel de 3 o 4 estrellas con un hostal puede ser inapropiado o no del todo adecuado. Hecha la premisa, de este estudio de la competencia se pueden sacar una serie de deducciones por la comparación de las instalaciones y servicios ofrecidos entre el resto de competidores y los que esta empresa ofrecerá a partir de las diferentes propiedades o atributos que se han utilizado para analizarlos.

**Localización:** De los 9 centros analizados solo 7 se sitúan en el Centro de la Ciudad y son fácilmente accesibles sin recurrir a medios de transporte público. Colocar por lo tanto el hostal “Ostello Bello” representaría una característica imprescindible si se quiere mantener el paso de los competidores.

**Diversidad de habitaciones:** Todos los demás competidores tienen habitaciones individuales, ya que también tienen otro tipo de clientes además de turistas, pero además de éstas solo cuentan con habitaciones dobles y triples (algunos). “Ostello Bello” cuenta con habitaciones comunales de 6 personas, además de habitaciones dobles, ya que se ha pensado que es lo que realmente buscan el tipo de cliente hacia el que se orienta sus servicios. Otro aspecto que, como asumido antes, diferencia un hostal de un hotel clásico es claramente la posibilidad de gozar de habitaciones amueblada con un estilo mucho más sofisticado, el cual presupone naturalmente un precio mucho más alto.

**Aseos:** Todos los competidores disponen de cuartos de baño privados incluidos en las habitaciones. Aunque no se piensa que sea un punto muy determinante a la hora de elegir hospedaje, si que se reconoce que es un punto en contra dentro de las instalaciones de “Ostello Bello”, ya que todos los cuartos de baño del albergue son compartidos. Este aspecto no tiene que preocupar mucho debido a la tipología del cliente objetivo, el cual conoce perfectamente esta peculiaridad que suelen presentar los hostales.

**Servicios dentro de las habitaciones:** En este aspecto todos los competidores tienen más servicios internos debido a la mayor privacidad de las habitaciones y a la tipología de habitaciones. La diferenciación viene en que ellos ofrecen televisión, teléfono y todos aquellos servicios que van relacionados con el creciente nivel de lujo asociado a hoteles de 3 o 4 estrellas, mientras que esta organización solo cuenta con
calefacción, aire acondicionado y taquillas personales ya que al ser la mayoría habitaciones comunes se podría disturb o molestar a los demás inquilinos de ésta.

**Disponibilidad de internet:** Todos, excepto uno, de los competidores disponen de conexión Wifi en todo el establecimiento. “Ostello Bello” además ofrece ordenadores en zonas comunes del establecimiento donde el acceso a internet también es gratuito.

**Servicios comunes dentro del establecimiento:** También en este apartado hay que subrayar la diferencia de calidad en la tipología de servicios ofrecidos debido a que los competidores presenten una tipología de negocio totalmente diferente, aunque sea similar.

Una ventaja destacable está representada por la posibilidad de gozar de una cocina común totalmente equipada la cual les da la posibilidad a sus clientes de ahorrar en sus viajes a pesar de que otros dispongan de cafetería o restaurantes dentro del recinto.

No se debe infravalorar la ventaja que deriva de la oferta de eventos musicales y artísticos durante la semana, hecho que presupone una ventaja competitiva importante a la hora de atraer una clientela joven.

Otro aspecto que puede representar un valor añadido es la posibilidad por parte de la clientela de gozar de guías turísticas independientes que colaboren con el hostal.

**Desayuno incluido:** “Ostello Bello” es el único que ofrecerá un desayuno incluido en la reserva de una noche.

**Página web y reserva online:** Todos los competidores, excepto el “Hotel Cartagenera” dan la posibilidad al cliente de reserva online. “Ostello Bello” contará con una página web agradable y de fácil manejo que contenga toda la información y aspectos relevantes del establecimiento.

**Recepción las 24 horas:** Al igual que todos los competidores siempre habrá alguien atendiendo el hostal, por lo tanto, no hay nada que distinga en este sentido a “Ostello bello” del resto de sus competidores.

**Ascensor y adaptación para minusválidos:** Casi todos los competidores, haciendo referencia a la información sacada desde las páginas web, cuentan con ascensor y adaptación para minusválidos, lo que posiciona a “Ostello bello” dentro de la media con respecto a esta característica.

**Precio:** El precio resulta ser una de las características más determinantes para los clientes a la hora de decidir un alojamiento para pasar sus vacaciones, por lo tanto, en este aspecto “Ostello Bello” superará a la competencia ampliamente.

**Realización de rutas con guías independientes:** Este servicio se considera de gran valor añadido a la calidad que el cliente puede obtener dentro de servicio general ofrecido, ya que el disponer de un guía
independientes para hacer todo tipo de rutas y excursiones en el mismo sitio donde se hospeda ahorra mucho tiempo de preparación del viaje o dentro del mismo viaje.

6.3 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Michael Porter considera que las fuerzas económicas y competitivas que se dan en un segmento de negocio, no deben analizarse sólo bajo la perspectiva de la cuota y el crecimiento del mercado, esos son solo términos demasiado estrechos de miras. Sin embargo, deben considerarse otras fuerzas además de los competidores consolidados en un sector específico para alcanzar también otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes.

Amenaza de nuevos aspirantes:

Los nuevos competidores que quieran entrar en el mercado deberán de avanzar a través de una serie de impedimentos o barreras de entrada al sector. Éstas se pueden definir como las ventajas de las que gozan los competidores ya establecidos en comparación con los nuevos aspirantes.

Dentro del sector turístico y centrándonos más en el mercado local de la ciudad de Albacete las principales barreras de entrada están muy relacionadas con la parte financiera del proyecto.
Se tendrán en cuenta las siguientes barreras de entrada:

1 **Inversión elevada:** Las inversiones iniciales que requieren la apertura de este tipo de establecimientos son muy cuantiosas. La única forma de evitar este gran desembolso es teniendo en propiedad un inmueble el cual necesite pocas reformas para que pueda iniciarse la actividad en él. No obstante, la regla general es que la inversión en este tipo de negocios sea muy alta y con tasas de recuperación de la inversión muy elevada.

2 **Legislación:** Esta materia se considera otra de las posibles culpables que establece este sector como poco atractivo para posibles nuevos competidores es la amplia legislación aplicable. Aunque los organismos oficiales promueven este tipo de actividades económicas cierto es que tienen que cumplir unas características muy especiales y que la tramitación para la apertura de los establecimientos se puede volver menos fácil que lo previsto.

**Poder de negociación de los proveedores**

Las empresas que operan en el sector turístico en general carecen de proveedores importantes. En el caso de los albergues, donde no se ofrecen nada más que desayunos y poco más (siempre y cuando se decida externalizar un proceso o servicio), los proveedores carecen de gran importancia o poder. El abanico de servicios ofrecidos se cubre con diferentes empresas especializada en cada caso, pero sin existencia de ningún coste de cambio de uno a otro.

**Amenaza de productos y servicios sustitutivos**

Se trata de un sector muy estudiado, por lo que pocos pueden ser los productos y servicios que se puedan considerar sustitutivos del turismo.

Para el mercado local de Cartagena, se podría considerar sustitutivo la cantidad de destinos que ofrecen turismo con más o menos las mismas atracciones que esta ciudad.

Hoy en día, los operadores que trabajan en este sector, no deberían infravalorar la avanzada de servicios como Airbnb, el cual se está convirtiendo en una alternativa siempre más recurrente entre los viajadores. Actualmente se cuentan casi unas veinte de habitaciones que es posible alquilar en Cartagena en pisos de privados.

Se podría considerar como un producto sustitutivo también la estancia en la vivienda de amigos o familiares o el intercambio de casas entre particulares, ya que con el estado de la economía actual cada vez se busca más las estancias vacacionales en las que se pueda ahorrar cuanto más mejor.
Poder de negociación de los compradores (clientes)

Los consumidores del producto o servicio que todas las organizaciones prestan también saben lo que realmente quieren consumir y podrán influir en que estas características les sean ofrecidas o no dependiendo del poder de negociación que tengan.

Existen unos factores clave que afectan al grado de poder de negociación de los clientes.

1 **Segmentación del sector:** Tratándose de un sector como el turístico, que como ya se ha explicado, dependiendo de la finalidad del viaje, la temporada y demás factores, existe un gran número de variedades de alojamiento. Como hemos visto dentro del panorama Cartagenero, existen peculiaridades que hacen diferente una forma de alojamiento de otra. Esto da lugar a que los clientes tengan un poder de negociación alto.

2 **Costes de cambio:** El coste de cambio a la hora de elegir otra oferta de la competencia es nulo. Por lo tanto, también en este sentido, el cliente posee un gran poder de negociación. En el caso de “Ostello Bello” se debe atraer a los clientes de tal forma que vuelvan siguientes veces y conseguir una fidelización continua y una agradable estancia que consiga que se tengan buenas críticas allá donde se busque información sobre el establecimiento.

3 **Nivel de información del cliente:** Este es un sector en el que la información de todo tipo está al alcance de todo el mundo que tenga conexión a internet. En nuestro caso hay que destacar que incluso existen webs especializadas donde los viajeros pueden opinar sobre determinados alojamientos. Si a esto le sumamos el hecho de que ya no existen prácticamente empresas de alojamiento que no tengan presencia a través de Internet, el poder tomar decisiones les aporta un alto grado de poder de negociación.

Como conclusión se podría decir que en este sector y mercado el poder de negociación de los clientes es bastante alto.

**Rivalidad entre los competidores existentes**

Como ya se ha visto en el análisis de la competencia se trata de un sector con gran número de competidores, aunque las características del servicio que ofrecen sean un poco diferentes. Por lo tanto, se puede llegar a establecer una rivalidad entre todas las empresas que acabe en una guerra de precios y/o una ampliación de los servicios a ofrecer para conseguir ser atractivos frente al público objetivo.
Por ello, aunque el hostal ofrezca una más amplia variedad de servicios que el resto, se puede decir que la gran cantidad de competidores también tendrá fuerza en el mercado.

### 6.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO. ANÁLISIS DAFO

Se pueden sacar muchas conclusiones y de todo tipo con respecto al análisis estratégico realizado. Para resumirlas dentro de un mismo elemento se va a recurrir a la creación de la matriz DAFO.

La matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) trata de llegar a conclusiones en cuanto a su situación competitiva frente al mercado, de donde se sacarán las oportunidades y amenazas de pertenecer a éste, y las características internas de la empresa, que determinará las debilidades y fortalezas que ofrece este negocio en comparación con el resto de competidores.

#### Cuadro 3 Análisis Dafo

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>OPORTUNIDADES</strong></th>
<th><strong>AMENAZAS</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Gran distanciamiento con la competencia</td>
<td>• Entorno económico que crece de forma débil</td>
</tr>
<tr>
<td>• Cambio de hábitos de los turistas jóvenes</td>
<td>• Estancia media corta y tendencia a reducir los gastos</td>
</tr>
<tr>
<td>• Fase de crecimiento del turismo español de tipo cultural</td>
<td>• Abaratamiento de los precios de los hoteles</td>
</tr>
<tr>
<td>• Abaratamiento y mejora de los medios de transporte</td>
<td>• Competición elevada con establecimientos de verano (costa cálida)</td>
</tr>
<tr>
<td>• Los clientes suelen ser viajeros experimentados</td>
<td>• Surgir de formas de turismo alternativo (ej. Airbnb)</td>
</tr>
<tr>
<td>• Internet y sus servicios de promoción sin coste.</td>
<td>• Poca flexibilidad en la política de precios.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Ventajas al colaborar con instituciones cercanas a jóvenes estudiantes y viajadores (ej. Universidades, etc.)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>FORTALEZAS</strong></th>
<th><strong>DEBILIDADES</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Ubicación céntrica y fácilmente accesible</td>
<td>• Inexperiencia en el trabajo</td>
</tr>
<tr>
<td>• Espíritu emprendedor</td>
<td>• Competencia con mucha experiencia y clientela fija</td>
</tr>
<tr>
<td>• Precios muy competitivos frente a la competencia</td>
<td>• Desconocimiento inicial de la Empresa y marca</td>
</tr>
<tr>
<td>• Disposición de una variedad de servicios más amplia (desayuno incluido, cocina, rutas y excursiones)</td>
<td>• Baños no incluidos en las habitaciones</td>
</tr>
<tr>
<td>• Ambiente juvenil y acogedor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Oferta de eventos musicales y artísticos</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** elaboración propia
7 MARKETING MIX

A continuación, se definirá el mix promocional compuesto por el producto, el precio, la publicidad y la promoción de ventas y relaciones públicas. Estas 4 herramientas serán los principales pilares en los cuales se apoyará la empresa para conseguir un éxito duradero en el mercado.

7.1 PRODUCTO

Todo lo relativo al principal producto o servicio que ofrece la empresa, una plaza de alojamiento en cama, y todas sus características ya se explicó en el apartado denominado plan de producción. La elección de este servicio principal se debe a que ofrece las siguientes diferencias con respecto a los competidores:

- Los servicios adheridos a la simple reserva de la plaza de alojamiento como el desayuno, la cocina común, el acceso a internet desde ordenadores comunitarios, etc., proporcionan una gran ventaja competitiva con respecto al resto de empresas con los mismos servicios básicos.

- El amplio abanico de servicios secundarios que ofrece el albergue juvenil lo dota de un gran valor añadido, puesto que el cliente se beneficia de una cadena de valor que acaba con el disfrute de un servicio completo exclusivo en el mercado local. Cuando se habla de los servicios secundarios que proporcionan esa gran diferencia competitiva, se hace referencia especial a la realización de rutas y excursiones y la organización de eventos artísticos.

- Y como último aspecto que denota una gran diferencia en comparación con el resto de empresas del mercado, nombrar el modo en que se quiere ofrecer el servicio de hospedaje. De hecho, se buscará continuamente un ambiente ameno y juvenil, el perfecto conocimiento de los clientes, buscando la familiarización y una relación cordial e incluso personal con los clientes. En definitiva, se busca el detalle en la atención al cliente y que éste se encuentre como si estuviese hospedado en una segunda vivienda familiar.

7.2 PRECIO

Después de conocer la naturaleza de este tipo de hospedaje y del cliente tipo que busca este tipo de alojamientos, el precio se destaca como la principal variable que tienen en cuenta los clientes a la hora de elegir un lugar donde alojarse. Por lo tanto, para fijar el precio de la gran variedad de servicios ofrecidos por la empresa se han tomado como referencia los precios de los competidores para así intentar competir con ellos ofreciendo el mismo servicio básico a precios más atractivos.
7.2.1 Alojamiento

Los precios para el alojamiento dependerán de la capacidad de la habitación y la época teniendo el siguiente cuadro resumen de precios.

**Tabla 5 Precios del servicio de habitaciones**

<table>
<thead>
<tr>
<th>TIPO DE HABITACIÓN</th>
<th>PRECIO TEMPORADA BAJA</th>
<th>PRECIO TEMPORADA ALTA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2 PERSONAS</td>
<td>25 €</td>
<td>32 €</td>
</tr>
<tr>
<td>6 PERSONAS</td>
<td>15 € por persona</td>
<td>16 € por persona</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Fuente: Elaboración propia*

El suplemento de temporada alta se aplicará los siguientes días de determinado mes:

**Tabla 6 Días de temporada alta**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Mes</th>
<th>Días de aplicación</th>
<th>Festividad</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Marzo - Abril</td>
<td>5</td>
<td>Semana Santa</td>
</tr>
<tr>
<td>Julio</td>
<td>31</td>
<td>Vacaciones de Verano</td>
</tr>
<tr>
<td>Agosto</td>
<td>31</td>
<td>Vacaciones de Verano</td>
</tr>
<tr>
<td>Septiembre</td>
<td>15</td>
<td>Cartagineses y Romanos</td>
</tr>
<tr>
<td>Octubre</td>
<td>1</td>
<td>Fiesta Nacional de España</td>
</tr>
<tr>
<td>Noviembre</td>
<td>1</td>
<td>Fiesta de Todos los Santos</td>
</tr>
<tr>
<td>Diciembre/Enero</td>
<td>7</td>
<td>Día de la Constitución, La Inmaculada Concepción, Noche buena, Navidad, Noche vieja y Año Nuevo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Fuente: Elaboración propia*

Además, dentro de estos precios se obtendrán una serie de descuentos dependiendo de las características de la reserva.

**Tabla 7 Condiciones de descuentos**

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCUENTOS</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Estudiantes con carnet (Max 25 años)</td>
<td>7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Código “trae un amigo”</td>
<td>5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Fuente: Elaboración propia*
7.2.2  Rutas y Excursiones

Como ya explicado en el plan de producción, habrá también la posibilidad por parte de los clientes o de todos los potenciales clientes externos que se quieran apuntar de gozar de rutas y excursiones hechas por guías independientes. Esta tipología de servicio como ya dicho no tendrá un precio fijo predeterminado y será el cliente que una vez terminada la ruta pagará el importe, que considera más adecuado por el servicio, directamente al hostal.

Del total cobrado se retendrá un 30% y el restante 70% será pagará a las guías.

Las rutas y excursiones que se pueden llevar a cabo pueden ser las siguientes:

- Excursión Casco Antiguo (Foro Romano, Teatro Romano, Parco Arqueológico Cerro del Molinet, Castillo de la Concepción)
- Excursión Puerto + Museos Nacional de Arqueología Subacuática, Museo Naval de Cartagena y, Museo Histórico Militar de Cartagena.

Supuestamente las entradas a los Museos estarán a cargo de los eventuales interesados.

7.2.3  Servicios adicionales

Para que los clientes puedan disfrutar de una mayor seguridad para sus pertenencias dispondrán del servicio de alquiler de taquilla. Este servicio tendrá un coste de 1 euro al día.

Con respeto al servicio de lavandería, los clientes podrán usar ese servicio que prevé también la secadora y el precio final será de 5 euros.

7.3  DISTRIBUCIÓN

Cuando se habla de distribución, se hace referencia a aquel proceso cuyo objetivo es lo de permitir un acceso cuanto más facilitado al consumidor. De esto proceso entonces depende también el conseguimiento del objetivo prefijado por la empresa.

En el caso del hostal, ofreciendo un servicio que se presta en unas instalaciones privadas, no es posible llevarlo a los clientes y por lo tanto serán ellos que tienen que ir en busca de información sobre la empresa o sobre ese tipo de hospedaje en general para que pueda haberse relación entre la empresa y el cliente.

En este caso la distribución será directa, puesto que no habrá ningún intermediario que se lleve un porcentaje.

Como ya se ha explicado en el apartado del plan de producción, la reserva podrá llevarse a cabo el en propio establecimiento, mediante vía telefónica o a través de la página web de la empresa.
No se puede ignorar la importancia que páginas web e intermediarios online tienen en el panorama de las reservas online pero también es verdad que serán tomadas todas aquellas medidas que permitan al hostal de posicionarse entre los primeros resultados que aparecen en Google cuando los potenciales clientes empezarán su proceso de búsqueda en la web.

7.4 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Cuando se habla de promoción se hace referencia a aquel proceso de transmisión de todos aquellos mensajes que contienen informaciones sobre el producto/servicio que la empresa quiere vender o prestar y que se realizar con el fin de estimular la demanda.

Por lo tanto, a nada sirve tener un producto que puede ser el mejor que puede ofrecer el mercado si al final la bondad no llega a los potenciales clientes que la empresa ha marcado como objetivos.

Para alcanzar los objetivos hasta hora señalados, es importante definir aquel mix promocional que resulta de la combinación explícita de publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

- **Hemos visto ya cual va a ser el Público objetivo.**
  Hombres y mujeres de clase de edad 18-40 provenientes de todo el mundo, con poco nivel adquisitivo y que le gusta disfrutar de un ambiente juvenil.

- **El objetivo de la comunicación** será la de llegar al mayor número de clientes potenciales haciéndose percibir como un grupo de personas cuyo fin es ofrecer un servicio de manera profesional a través de un alojamiento que haga sentir más a gusto posible.

- **Para suportar cuanto antes dicho la empresa necesita diseñar un Mensaje que sea eficaz y directo; “Prueba algo único, Cartagena para compartir”**.
  Con este mensaje se quiere transmitir una nueva forma de hacer turismo que nace en el momento en el cual se crea una experiencia compartida que sea en una habitación o durante una excursión turística por las calles del centro.

- **Con respeto a la Promoción el fin último es presentar la empresa como una opción diferente a todas las que se pueden encontrar en Cartagena, que permite tanto disfrutar de la ciudad con alegría como gozar de un sitio donde poder descansar y recargar las baterías durante un fin de semana.**
  Para darse a conocer será necesario un mix promocional que, a través la combinación de publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas, sea eficaz y produzca los efectos esperados.
7.4.1 PUBLICIDAD

Debido a los escasos recursos financieros disponibles para marketing y publicidad al empiezo de la actividad y considerado el público objetivo, jóvenes en general que conocen muy bien el mundo digital, el principal medio para llegar al cliente será la inserción de todo tipo de publicidad en internet.

- **Buscadores**: Hay diferentes maneras para mantenerse presente en la web y la finalidad principal es la de aparecer en los buscadores más conocidos.

Una de las herramientas más potentes y útiles en este caso es Google Adwords. Al ser el más utilizado por los usuarios, se ha escogido ese buscador que tiene una cuota de mercado que supera el 90%.

Este tipo de campaña publicitaria se basa en la búsqueda por palabras que han sido seleccionadas previamente para que, al ser buscadas, aparezca el anuncio que se quiere. Dentro de este servicio los precios vienen dados por palabras que se incluyan y éstos se fijan mediante subasta.

Se pueden elegir una serie de palabras clave entre las que repartir el presupuesto elegido. En este caso se ha decidido elegir las siguientes palabras clave para repartir el presupuesto.

- Hostal Cartagena
- Albergue Juvenil Cartagena
- Youth hostel Cartagena
- Alojamiento barato Cartagena

Por lo tanto, cuando un usuario busque cualquiera de esas palabras en el buscador “Google” va a aparecer un anuncio personalizado con la dirección de la página web del hostal y el mensaje publicitario elegido.

Estimando un número de clics diarios entre 0 y 4, con un coste por clic de entre 0,02 € y 0,04 € y con un presupuesto máximo de 0,50 €/día se puede ver que el coste de este servicio será como máximo:

\[
4 \text{ clics/día} \times 0,04 \text{ €/clic} \times 30 \text{ días} = 4,8 \text{ €/mes}
\]

- **Redes sociales**: Hoy en día para una empresa podría resultar de vital importancia tener posicionamiento en las redes sociales, sobre todo si consideramos que casi la totalidad del público joven las utiliza. Sabemos también que llegar a un número amplio de personas por medio de los medios tradicionales como la televisión y la radio podría acabar por ser una inversión fuerte para una empresa, mientras que podemos llegar a un público más amplio por medio de las redes sociales gastando solo una décima parte de lo que se gastaría en medios tradicionales.

De hecho, miles de empresas en el mundo entero hacen uso de Facebook para establecer una relación directa con sus clientes y consumidores.
Además, mediante Facebook, las empresas no solamente ven en él un modo de interactuar y establecer relaciones directas con sus consumidores, sino también como un medio que les ofrece la posibilidad de poder realizar campañas estratégicas, que pueden ser segmentadas, incluso micro segmentadas con un target específico, o campañas con un ámbito de aplicación más global y masivo.

Se llevará a cabo así una creación de perfiles en “Facebook”, donde se encontrará toda la información relacionada con la empresa. Será posible conocer todos los servicios ofrecidos, ver fotos y videos del establecimiento. Tener la posibilidad además de mantener conexión con los clientes que podrán dejar comentarios y recomendar el establecimiento a otras personas podría resultar una de las mejores herramientas de marketing al ser totalmente gratuito.

Como dicho antes, también Facebook permite insertar anuncios, llegando así a alcanzar un público objetivo, estableciendo un presupuesto para la campaña que se quiera.

Se dirigirá la campaña a personas de cualquier sexo entre los 15 y 35 años de todo el territorio español, que según el INE llegan a los 10.1 millones. Según un estudio de “The social media family”\(^5\), hay 20 millones de usuarios registrados en Facebook España y el 63% de los usuarios tiene una edad entre 18-40 años y por lo tanto se estima un público objetivo que podría alcanzar hasta superar los 10 millones.

También en este caso se fija un presupuesto diario estimado en 1,50 €/día y si se prefiere pagar por clics al anuncio su precio será de 0,15 €/clic. Facebook estima un numero de clics que recibirá el anuncio, siendo esa cifra de 3 clic al día.

El coste por lo tanto de la campaña en Facebook puede ser estimado como sigue:

\[
3 \text{ clics/día} \times 0,15 \text{ €/clic} \times 30 \text{ días} = 13,5 \text{ €/mes}
\]

### 7.4.2 PROMOCIÓN DE VENTAS

Como ya explicado, la oferta del Albergue Juvenil “Ostello Bello” se caracterizará por precios muy competitivos que no permitirán sacar márgenes de beneficio muy amplios. Por lo tanto, debido también a los altos costes iniciales, será difícil ofrecer llamativas promociones de venta a sus clientes.

Se conocen ya los descuentos que se aplican al ser un estudiante (10% - edad Max 25 años) y al traer amigos a través de códigos (5%).

Se intentará ofrecer packs de alojamiento que incluyan promociones especiales, desarrolladas en colaboración con otras entidades turísticas, para determinados periodos que se caracterizan por tener un

---

porcentaje de ocupación más bajo. Estas promociones estarán disponibles solo durante un determinado periodo de tiempo y se podrán consultar a través de la página web y del perfil de Facebook.

7.5 RELACIONES PUBLICAS

Las relaciones públicas dentro de este negocio se realizarán cuando el cliente ya se encuentre como huésped de las instalaciones cuidando el trato, la naturalidad y la simpatía con el fin de que se sientan como en casa. Este trabajo será realizado por todo el personal, que deberá cuidar su actitud, pero especialmente los que tengan este cargo dentro de sus funciones en la empresa. La relación con los clientes que realicen las actividades programadas será constante, informándoles sobre sus características, solucionando los problemas que puedan tener e intentando recabar toda la información posible sobre cómo ven los huéspedes el albergue, sus instalaciones y el servicio que se les ofrece.
8 ANALISIS DE VIABILIDAD

El objetivo de este capítulo es proporcionar un análisis de viabilidad que quiere estudiar las posibilidades que el proyecto planteado se pueda llevar a cabo y que sea sostenible a lo largo del tiempo. Se tomarán en cuenta todos los gastos reconocidos, los ingresos estimados y, por último, el método de financiación y un análisis de la inversión en general.

8.1 GASTOS

Primero se estudiarán los gastos que hay que afrontar para el inicio de la actividad.

8.1.1 GASTOS DE CONSTITUCIÓN

En este apartado se hará referencia a todos aquellos gastos a los que se deberá hacer frente al inicio de la actividad. Se considerarán todos gastos fijos, es decir, gastos cuya cantidad no cambia al variar el andamiento del negocio. Esta voz incluye por lo tanto desde los tramites jurídico-fiscales hasta el desembolso inicial de mobiliario y demás, pasando por el alquiler del local y su acondicionamiento.

*Tabla 8 Gastos de Tramites de Constitución*

<table>
<thead>
<tr>
<th>GASTOS DE TRAMITES DE CONSTITUCIÓN</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Certificado negativo del nombre</td>
<td>18,24</td>
</tr>
<tr>
<td>Certificado cuenta bancaria</td>
<td>3,66</td>
</tr>
<tr>
<td>Gastos Notaría Tramit. Estatutos y Escritura</td>
<td>210,45</td>
</tr>
<tr>
<td>ITP y ADJ</td>
<td>30,06</td>
</tr>
<tr>
<td>Libro Visita y Hoja de Reclamaciones</td>
<td>5,61</td>
</tr>
<tr>
<td>Legalización libros oficiales</td>
<td>68,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Registro Nombre Comercial</td>
<td>131,22</td>
</tr>
<tr>
<td>Tasa de Licencia de Obras</td>
<td>66,71</td>
</tr>
<tr>
<td>Licencia de apertura</td>
<td>3.000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Licencia venta alcohol</td>
<td>390,78</td>
</tr>
<tr>
<td>Plan de sanidad y seguridad</td>
<td>2.225,00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL</strong></td>
<td><strong>5.882,73</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

_Fuente: elaboración propia_
Tabla 9 Gastos de alquiler y puesta a punto del local

<table>
<thead>
<tr>
<th>GASTOS DE ALQUILER Y PUESTA A PUNTO DEL LOCAL</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Alquiler del local mensual + Fianza</td>
<td>3.000,00 + 6.000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Mobiliario</td>
<td>15.000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Lavadoras</td>
<td>600,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Secadora</td>
<td>300,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Equipo informático</td>
<td>3.500,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Stock inicial y Material de Consumo</td>
<td>6.000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Utensilios</td>
<td>2.500,00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL</strong></td>
<td>36.900,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: elaboración propia

Explicación de partidas:

- **Legalización de libros**: los libros a legalizar serán 4 (el de inventario y cuentas anuales, el diario, el de actas y el de socios)
- **Tasa licencia de obras**: La licencia de obras tiene una tasa fija de 66,71 €.
- **El ITP y AJD de la creación de la empresa**: 1% del Capital Social.
- **Alquiler del local**: se ha tomado como referencia el coste medio de alquiler por metro cuadrado de 6,66 € (local de 300m²)

8.1.2 GASTOS DE PERSONAL

Los gastos en los que incurre la empresa relacionados con los recursos humanos serán los siguientes:

Tabla 10 Gastos de personal

<table>
<thead>
<tr>
<th>Puesto</th>
<th>Salario Mensual</th>
<th>Nº Pers.</th>
<th>Pagas al año</th>
<th>Pagas extra</th>
<th>Importe Anual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Director General</td>
<td>1.200,00</td>
<td>1</td>
<td>12</td>
<td>1</td>
<td>15.600,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Recepcionista</td>
<td>1.050,00</td>
<td>2</td>
<td>12</td>
<td>1</td>
<td>27.300,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Baristas</td>
<td>1.100,00</td>
<td>2</td>
<td>12</td>
<td>1</td>
<td>28.600,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Monitor – Jefe depart. Ocio</td>
<td>1.200,00</td>
<td>1</td>
<td>12</td>
<td>1</td>
<td>15.600,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Personal limpieza</td>
<td>575,00</td>
<td>2</td>
<td>12</td>
<td>1</td>
<td>14.950,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Trabajadores Temporales</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>7.700,00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL GASTOS LABORALES</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>102.550,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: elaboración propia
Explicación de partidas:

- **Director General**: Dentro de este salario se encuentra la contribución como trabajador autónomo. Se calcula aplicando un 29,8% a su salario bruto de 1200 €
- Con respeto al personal fijo hay que precisar que el salario final dependerá de las horas extras y de complementos como nocturnidad así que el importe indicado es aproximativo.
- **Trabajadores temporales**: para esta partida se piensa que se le deberá hacer una dotación de 5000 € debido a que se deberán suplir los 3 meses de bajas de recepcionistas y baristas, cobrando los trabajadores temporales 900 € aprox., más el mes de baja del monitor, cobrando su suplente 1.000 € aprox., más los 2 meses de bajas del personal de limpieza, cobrando los suplentes 450 €. Esto haría la suma de 7.300 € y los otros 400 € se estiman de tener que pagar bajas inesperadas.
- **Personal de limpieza**: Se ha calculado un promedio de los sueldos mensuales de las dos personas encargadas.

### 8.1.3 GASTOS DE MARKETING

Para mantener sus objetivos en términos de publicidad y marketing, se debe hacer frente a unos gastos, algunos de ellos con carácter de periodicidad mensual y otros que tendrán que ser asumidos solo una vez.

**Tabla 11 Gastos de Marketing**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Concepto</th>
<th>Periodicidad</th>
<th>Coste Único</th>
<th>Coste Mensual</th>
<th>Gasto anual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Cuota Internet</td>
<td>Mensual</td>
<td>35,00</td>
<td>420,00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Página Web + Dominio</td>
<td>Mensual</td>
<td>8,46</td>
<td>101,52</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Campaña Publicitaria</td>
<td>Mensual</td>
<td>4,80</td>
<td>57,6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Campaña Publicitaria</td>
<td>Mensual</td>
<td>13,50</td>
<td>162</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tarjetas (1000)</td>
<td></td>
<td>7,99</td>
<td>7,99</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>GASTO TOTAL ANUAL MARKETING</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>749,11</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: elaboración propia
Explicación de partidas:

- La cuota de internet es la ofrecida actualmente por la empresa ONO para la ciudad de Cartagena.
- La página web: Para el diseño de la página se utilizarán herramientas gratuitas disponibles online mientras para el servicio de hosting Wordpress y dominio de la página web se contratará el servicio Básico de “Godaddy.com” al coste de 8,46 €/mes.
- Las campañas publicitarias de Adwords y Facebook: Los cálculos de costes están hechos basándose en estimaciones que dan los propios programas en relación con el uso que se cree que tendrán.

8.1.4 OTROS GASTOS

Los gastos mencionados anteriormente no serán claramente los únicos a los que la empresa deba hacer frente. Hay también la tipología de gastos que son variables, indirectos o que puedan ocurrir simplemente durante el ejercicio de la actividad.

**Tabla 12 Otros gastos**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Concepto</th>
<th>Periodicidad</th>
<th>Coste Único</th>
<th>Coste Mensual Temp. Baja</th>
<th>Coste Mensual Temp. Alta</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Agua</td>
<td>Mensual</td>
<td>150,00</td>
<td>300,00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Luz</td>
<td>Mensual</td>
<td>100,00</td>
<td>200,00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gas</td>
<td>Mensual</td>
<td>150,00</td>
<td>200,00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Alimentos para el desayuno</td>
<td>Diario/Persona</td>
<td>0,40</td>
<td>172,80 (tasa de ocupación 40%)</td>
<td>345,60 (tasa de ocupación 80%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Compras servicio bar (Cervezas y refrescos)</td>
<td>Mensual</td>
<td>1020,00</td>
<td>1160,00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mantenimiento y Averías</td>
<td>Mensual</td>
<td>50,00</td>
<td>70,00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Productos Limpieza</td>
<td>Mensual</td>
<td>35,00</td>
<td>45,00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Seguro multirriesgo empresarial</td>
<td>Anual</td>
<td>2.500,00</td>
<td>208,33</td>
<td>208,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros</td>
<td>Mensual</td>
<td>50,00</td>
<td>70,00</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Fuente: elaboración propia*
Explicación de partidas:

- **Agua, luz y gas:** Estas partidas no son de fácil estimación dado que el importe dependerá del uso que se le dé. Cuantos más huéspedes habrá, mayor será su importe.
- **Alimentos para el desayuno:** con el fin de preparar el desayuno a los huéspedes, será necesarios alimentos y también con relación a esta partida influirá el número de huéspedes que estarán presentes en el establecimiento. Estimando el coste en 40 céntimos diarios por persona, se ha calculado que en época de temporada baja (40% de ocupación del hostal) el coste mensual será de 172,8 €, mientras en temporada alta (80% de ocupación del hostal) el coste mensual será de 345,60 €.
- **Mantenimiento y averías:** no hay actividades exentas de posibles averías durante el ejercicio de la actividad diaria. Se puede incurrir en gastos de reposición de materiales de oficina y demás contratiempos que pueden surgir.
- **Seguro profesional Multirriesgo:** Esta tipología de riesgo es útil porque protege de cualquier riesgo que pueda ocurrir (Responsabilidad civil, Incendio, Robo, etc.). Además, la prima de seguro representa un gasto deducible.
- **Otros:** en esta partida se incluyen los gastos que se hayan podido olvidar como diferencias en las estimaciones de suministros o gastos generales extra. Si estos gastos no llegan a suponer la partida esperada se guardarán y se creará un fondo que será usado en el momento en el que se necesite el recambio de algún inmovilizado del establecimiento.

**8.2 INGRESOS**

Como es fácil imaginar, estimar los posibles ingresos no es fácil y por lo tanto se intentará acercarse lo más posible dado que de ellos dependerá el conseguimiento de los beneficios y el éxito o fracaso de la empresa.

Las fuentes de las cuales se va a disponer son varias y, por lo tanto, se tendrán en cuentas los beneficios que deriven de estas fuentes.

Además, como ya se ha observado en los costes, hay factores como la **temporalidad**, el **grado de ocupación** y la **antigüedad** del establecimiento, que pueden influir en la variabilidad de tales ingresos. Entonces se prevé una mayor afluencia declientela según la empresa vaya siendo mejor conocida y se vaya posicionando mejor en el mercado, así como la ocupación del albergue será mayor dentro de la temporada alta.

Hay que precisar también cual es la **capacidad máxima** del establecimiento que cuenta con un número de plazas total de 36.
Debido al hecho que las estimaciones podrían contener datos que al final resulten totalmente diferentes o que varyan en cierto modo de la realidad, se tendrán en cuenta un escenario equilibrado, mejor dicho, que no sea demasiado optimista o pesimista.

**Tabla 13 Ocupación estimada según temporada**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Año</th>
<th>TEMPORADA BAJA</th>
<th>TEMPORADA ALTA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Año 1</td>
<td>30%</td>
<td>70%</td>
</tr>
<tr>
<td>Año 2</td>
<td>40%</td>
<td>80%</td>
</tr>
<tr>
<td>Año 3</td>
<td>50%</td>
<td>90%</td>
</tr>
<tr>
<td>Año 4</td>
<td>60%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Año 5</td>
<td>70%</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

**8.2.1 INGRESOS DEL SERVICIO PRINCIPAL DE ALOJAMIENTO**

Para calcular los ingresos se deberán tener en cuenta las variables de precio, explicada en el punto 2.2 del Marketing Mix junto con los días de temporadas alta y baja. Además, se necesitará el número máximo de pernoctaciones al día en cada tipo de habitaciones y el porcentaje de ocupación que dependerá de la estacionalidad y del escenario.

Como ejemplo se va a proceder a calcular los ingresos del primer año:

**Tabla 14 Ocupación y precio por habitación**

<table>
<thead>
<tr>
<th>AÑO 1</th>
<th>TEMPORADA BAJA</th>
<th>TEMPORADA ALTA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>% Ocupación</td>
<td>30%</td>
<td>70%</td>
</tr>
<tr>
<td>Precio Hab. 6 P.</td>
<td>12</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Precio Hab. 2 P.</td>
<td>25</td>
<td>28</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15 Pernoctaciones máximas al día por tipo de habitación**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pernoctaciones máximas/día H. 6 P.</th>
<th>Pernoctaciones máximas/día H. 2 P.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>30</td>
<td>6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia
DAVIDE PUMA
PLAN DE NEGOCIO DE UN HOSTAL EN CARTAGENA

Tabla 16 Ingresos totales estimados por servicio alojamiento año 1

<table>
<thead>
<tr>
<th>AÑO 1</th>
<th>Días Temp. Baja</th>
<th>Días Temp. Alta</th>
<th>Ingresos Hab. 6 P.</th>
<th>Ingresos Hab. 2 P</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ENERO</td>
<td>29</td>
<td>2</td>
<td>3.762,00</td>
<td>1.540,20</td>
</tr>
<tr>
<td>FEBRERO</td>
<td>28</td>
<td>0</td>
<td>3.024,00</td>
<td>1.260,00</td>
</tr>
<tr>
<td>MARZO</td>
<td>31</td>
<td>0</td>
<td>3.348,00</td>
<td>1.395,00</td>
</tr>
<tr>
<td>ABRIL</td>
<td>25</td>
<td>5</td>
<td>4.275,00</td>
<td>1.713,00</td>
</tr>
<tr>
<td>MAYO</td>
<td>31</td>
<td>0</td>
<td>3.348,00</td>
<td>1.395,00</td>
</tr>
<tr>
<td>JUNIO</td>
<td>30</td>
<td>0</td>
<td>3.240,00</td>
<td>1.350,00</td>
</tr>
<tr>
<td>JULIO</td>
<td>0</td>
<td>31</td>
<td>9.765,00</td>
<td>3.645,60</td>
</tr>
<tr>
<td>AGOSTO</td>
<td>0</td>
<td>31</td>
<td>9.765,00</td>
<td>3.645,60</td>
</tr>
<tr>
<td>SEPTIEMBRE</td>
<td>15</td>
<td>15</td>
<td>6.345,00</td>
<td>2.439,00</td>
</tr>
<tr>
<td>OCTUBRE</td>
<td>30</td>
<td>1</td>
<td>3.555,00</td>
<td>1.467,60</td>
</tr>
<tr>
<td>NOVIEMBRE</td>
<td>29</td>
<td>1</td>
<td>3.447,00</td>
<td>1.422,60</td>
</tr>
<tr>
<td>DICIEMBRE</td>
<td>26</td>
<td>5</td>
<td>4.383,00</td>
<td>1.758,00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>INGRESOS TOTALES POR TIPO HABITACIÓN</strong></td>
<td>[58.257,00]</td>
<td>[23.031,60]</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>INGRESOS TOTALES POR ALOJAMIENTO AÑO 1</strong></td>
<td>[81.288,60]</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Explicación de los cálculos realizados:

- Se han tomado en cuenta la cantidad máxima de pernoctaciones que se pueden dar en el hostal (30 para habitaciones de 6 y 6 para las de 2 personas). Se han multiplicado esas pernoctaciones máximas por los días de cada temporada al mes, por el precio de esa habitación dependiendo de la temporada y por el porcentaje de ocupación dependiendo de la temporada.

A seguir un ejemplo de Ingresos Enero para habitaciones de 6 personas

\[30 \text{ Pern max/día} \times 30\% \text{ Ocup. Temp Baja} \times 29 \text{ días temp. Baja} \times 12 \text{ €/hab} + 30 \text{ Pern max/día} \times 70\% \text{ Ocup. Temp. Alta} \times 2 \text{ días temp. Alta} \times 15 \text{ €/hab} = 3.762,00\]

Aplicando el cálculo antes descripto el resultado obtenido para el año 1 es de 81.288,60 €.

Pero realmente este ingreso no será el que recibirá la empresa ya que, como se ha indicado en el apartado sobre el precio, habrá descuentos por ser estudiante (edad máxima 25 años) o al traer un amigo. Hacer una estimación de cómo podrían afectar los descuentos a los ingresos totales del primer año no es cosa simple.
DAVIDE PUMA
PLAN DE NEGOCIO DE UN HOSTAL EN CARTAGENA

Supongamos que el porcentaje de estudiantes con edad máxima de 25 años represente durante el 1 año el 50% de los ocupantes y volvemos a calcular los ingresos del primer año.

Tabla 17 Ingresos totales estimados por servicio alojamiento año 1 con descuentos

<table>
<thead>
<tr>
<th>AÑO 1</th>
<th>Días Temp. Baja</th>
<th>Días Temp. Alta</th>
<th>Ingresos Hab. 6 P.</th>
<th>Ingresos Hab. 2 P</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ENERO</td>
<td>29</td>
<td>2</td>
<td>3.630,33</td>
<td>1.486,29</td>
</tr>
<tr>
<td>FEBRERO</td>
<td>28</td>
<td>0</td>
<td>2.918,16</td>
<td>1.215,9</td>
</tr>
<tr>
<td>MARZO</td>
<td>31</td>
<td>0</td>
<td>3.230,82</td>
<td>1.346,17</td>
</tr>
<tr>
<td>ABRIL</td>
<td>25</td>
<td>5</td>
<td>4.125,38</td>
<td>1.653,04</td>
</tr>
<tr>
<td>MAYO</td>
<td>31</td>
<td>0</td>
<td>3.230,82</td>
<td>1.346,17</td>
</tr>
<tr>
<td>JUNIO</td>
<td>30</td>
<td>0</td>
<td>3.126,60</td>
<td>1.302,75</td>
</tr>
<tr>
<td>JULIO</td>
<td>0</td>
<td>31</td>
<td>9.423,23</td>
<td>3.518,00</td>
</tr>
<tr>
<td>AGOSTO</td>
<td>0</td>
<td>31</td>
<td>9.423,23</td>
<td>3.518,00</td>
</tr>
<tr>
<td>SEPTIEMBRE</td>
<td>15</td>
<td>15</td>
<td>6.122,93</td>
<td>2.353,63</td>
</tr>
<tr>
<td>OCTUBRE</td>
<td>30</td>
<td>1</td>
<td>3.430,58</td>
<td>1.416,23</td>
</tr>
<tr>
<td>NOVIEMBRE</td>
<td>29</td>
<td>1</td>
<td>3.326,36</td>
<td>1.372,80</td>
</tr>
<tr>
<td>DICIEMBRE</td>
<td>26</td>
<td>5</td>
<td>4.229,60</td>
<td>1.696,47</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>INGRESOS TOTALES POR TIPO HABITACIÓN</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td>56.218,01</td>
<td>22.225,49</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>INGRESOS TOTALES POR ALOJAMIENTO AÑO 1</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>78.443,50</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Explicación de los cálculos realizados:

Se ha vuelto a calcular los ingresos por cada tipo de habitación suponiendo que la mitad de los ocupantes de cada habitación fuesen estudiante (edad máxima 25 años) y que por lo tanto tuvieran que tener derecho al descuento del 7%. A seguir un ejemplo de ingresos en enero para habitaciones de 6.

\[
\text{Ingreso total} = (15 \text{ Pern max/día x 30% Ocup. Temp Baja x 29 días temp. Baja x 11,16 €/hab + 15 Pern max/día x 70% Ocup. Temp. Alta x 2 días temp. Alta x 13,95 €/hab}) + (15 \text{ Pern max/día x 30% Ocup. Temp Baja x 29 días temp. Baja x 12 €/hab + 15 Pern max/día x 70% Ocup. Temp. Alta x 2 días temp. Alta x 15 €/hab}) = 3.630,33 €
\]

El diferencial total producido por el descuento es de 2.854,10 €. Se obtiene por lo tanto el verdadero ingreso total por alojamiento para el año 1 que es de 78.443,50 €.
El efecto que podría provocar el descuento “trae un amigo” es mucho menos impactante y por lo tanto no se ha preferido tener en cuenta cuales podrían ser sus efectos sobre los ingresos totales de cada año.

Una vez acabado el ejemplo de cómo se calculan los ingresos por alojamiento y los descuentos correspondientes para un año concreto se van a mostrar los ingresos para los primeros 5 años.

**Tabla 18 Ingresos totales estimados por servicio de alojamiento**

<table>
<thead>
<tr>
<th>AÑO</th>
<th>HAB. 6 P.</th>
<th>HAB. 2 P.</th>
<th>TOTAL</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>56.218,01</td>
<td>22.225,49</td>
<td>78.443,50</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>69.688,44</td>
<td>27.666,94</td>
<td>97.355,38</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>83.158,88</td>
<td>33.108,38</td>
<td>116.267,25</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>96.629,31</td>
<td>38.549,82</td>
<td>135.179,13</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>106.148,07</td>
<td>42.515,97</td>
<td>148.664,04</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

8.2.2 **INGRESOS POR LOS OTROS SERVICIOS SECUNDARIOS**

Como ya se ha explicado, la empresa va a obtener ingresos no solo del alojamiento, sino también por el efecto de la oferta a los clientes o de los externos de otra tipología de servicio a disposición del cliente.

Vamos a analizar uno a uno las actividades que podrían aportar ulteriores beneficios económicos.

➢ **RUTAS**

Entre los servicios ofrecidos, tanto a los clientes del hostal como a los clientes externos, hay el servicio de rutas por la Ciudad, gracias a la colaboración con guías independientes con las cuales se ha llegado a un acuerdo de repartición de 30/70. Esta tipología de servicio no tendrá un precio fijado y serán los clientes que lo establecerán según la percepción de calidad que tendrán. Con el fin de hacer una estimación supondremos que cada “donación” será de 15 euros. Las rutas, como ya se ha explicado en el apartado del Marketing Mix, serán dos (la del Casco Antiguo y la del Puerto + Museos).

Vamos a estimar por lo tanto los ingresos esperados.
**Tabla 19 Ingresos totales estimados por servicio Rutas**

<table>
<thead>
<tr>
<th>RUTAS</th>
<th>Donación estimada por persona</th>
<th>Actividad/Mes Temp. Baja</th>
<th>Actividad/Mes Temp. Alta</th>
<th>Media Usuarios Actividad</th>
<th>Ingresos al año</th>
<th>% Hostal</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Casco Antiguo</td>
<td>15</td>
<td>10</td>
<td>20</td>
<td>7</td>
<td>15.960,00</td>
<td>4.788,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Puerto + Museos</td>
<td>15</td>
<td>10</td>
<td>20</td>
<td>7</td>
<td>15.960,00</td>
<td>4.788,00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>INGRESOS TOTALES POR RUTAS Y AÑO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>31.920,00</td>
<td>9.576,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Explicación de los cálculos realizados:

Para calcular los ingresos por cada tipo de actividad se han sumado todos los días de temporada baja por un lado y se han dividido por 30 días al mes para saber los meses de temporada baja totales. Después ese dato se ha multiplicado por el número de actividades en temporada baja, por la media de clientes que habrá en cada actividad y por el precio por persona. Así igualmente se ha hecho para la temporada alta, quedando en total los resultados mostrados arriba.

**SERVICIO BAR**

Tanto los huéspedes del hostal como los clientes externos que vengan a disfrutar del ambiente joven y de los eventos artísticos y musicales tendrán la oportunidad de tomar cervezas y refrescos. Se hará, por lo tanto, una estimación de los potenciales ingresos producidos por las ventas a la barra tanto de cerveza de barril como de cerveza embotellada y refrescos embotellados.

**Tabla 20 Ingresos totales estimados por servicio Bar**

<table>
<thead>
<tr>
<th>SERVICIO BAR</th>
<th>Nº Pedidos/Mes Temp. Baja</th>
<th>Nº Pedidos/Mes Temp. Alta</th>
<th>Precios de Venta/Litro Unidad</th>
<th>Coste de Adquisición por Litro</th>
<th>Márgenes tot/Mes Temp Baja</th>
<th>Márgenes tot/Mes Temp Alta</th>
<th>Total Ingresos al año</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CERVEZAS</td>
<td>600</td>
<td>1.000</td>
<td>3,50</td>
<td>0,80</td>
<td>1.620</td>
<td>2.700</td>
<td>22.680</td>
</tr>
<tr>
<td>REFRESCOS</td>
<td>300</td>
<td>600</td>
<td>3,00</td>
<td>0,60</td>
<td>720</td>
<td>1.440</td>
<td>6.400</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL INGRESOS AL AÑO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>29.080</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia
ALQUILER DE TAQUILLAS

Todos los clientes dispondrán de una taquilla personal dentro de cada habitación compartida para obtener una mayor seguridad sobre sus objetos personales. El alquiler de la taquilla costará 1 € al día. Así que se supondrán unas ganancias por este servicio de:

Tabla 21 Ingresos totales estimados por servicio de taquillas

<table>
<thead>
<tr>
<th>TAQUILLAS</th>
<th>Precio</th>
<th>Usuarios Mes T. Baja</th>
<th>Usuarios Mes T. Alta</th>
<th>Ingresos al año</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
<td>300</td>
<td>150</td>
<td>5.400,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

SERVICIO DE LAVANDERÍA

Los huéspedes del hostal pueden gozar también del servicio lavandería. Por 5 euros pueden contar con lavadora, secadora y detergente. Los ingresos previstos se explican en la tabla siguiente:

Tabla 22 Ingresos totales estimados por servicio de lavandería

<table>
<thead>
<tr>
<th>LAVANDERÍA</th>
<th>Precio</th>
<th>Usuarios Mes T. Baja</th>
<th>Usuarios Mes T. Alta</th>
<th>Ingresos al año</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>5</td>
<td>137</td>
<td>90</td>
<td>2.724,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

8.3 FINANCIACIÓN

A la hora de elegir entre la posibilidad de comprar un establecimiento o arrenderlo, la propiedad ha optado por la segunda opción, siendo esta una opción que brindaría mayor agilidad en el caso de que se decidiera poner fin a la actividad. De todas formas, al crearse esta empresa como una sociedad limitada unipersonal de nueva creación no cuenta con recursos propios ni socios suficientes que puedan cargar con la financiación. Así, la empresa deberá recurrir a la financiación ajena para que se pueda llevar a cabo este proyecto. Vamos a analizar ahora cuales podrían ser las diferentes fuentes de financiación a las que podría optar la organización.
I. SUBVENCIONES Y AYUDAS

Todos conocemos las dificultades vividas por las empresas europeas en estos los años de crisis, pero las instituciones públicas, tanto a nivel nacional como europeo, han intentado encontrar soluciones que representasen una ayuda sustancial para las empresas que quieran crecer y crear empleo. Entre las que se pueden encontrar una primera ayuda es la siguiente:

- **Subvención fomento de la contratación indefinida (garantía juvenil)**

El objeto de esta subvención serán las contrataciones indefinidas realizadas a tiempo completo, o a tiempo parcial, cuando la jornada pactada sea como mínimo del 50 por ciento de la jornada laboral a tiempo completo, de personas jóvenes beneficiarias del Sistema Nacional de Garantía Juvenil y residentes en la Región de Murcia⁶.

Los destinatarios de esta subvención serán las empresas cuyo centro de trabajo para el que se realice la actividad objeto de subvención se encuentre en la Región de Murcia y formalicen contratos de trabajo definidos como subvencionables.

Por supuesto habrá que respetar unos requisitos tanto a la hora de aplicar como en los periodos posteriores a la contratación.

A seguir todas las tipologías de bonificaciones que se pueden recibir, dependiendo del perfil de la persona contratada.

---

⁶ [http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=1204&IDTIPO=240&RASTR0=c672$m](http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=1204&IDTIPO=240&RASTR0=c672$m)
Tabla 23 Subvenciones destinadas a la contratación de personal a tiempo indefinido

<table>
<thead>
<tr>
<th>COLECTIVO</th>
<th>Importe A tiempo Completo</th>
<th>Importe A tiempo Parcial</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Personas desempleadas que se encuentren inscritas como demandantes de empleo en las Oficinas de Empleo del SEF y, además:</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Desempleadas de larga duración (art. 6.1.a)</td>
<td>6.000€</td>
<td>3.000€</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Desempleadas de larga duración (art. 6.1.a) con 24 meses o más de inscripción ininterrumpida.</td>
<td>7.000€</td>
<td>3.500€</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Personas desempleadas que hayan cumplido 45 años o más, se encuentren inscritas en las Oficinas de Empleo del SEF, y en situación de desempleo prolongado y, además:</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. No tengan cargas familiares (art.5.1.b)</td>
<td>7.000€</td>
<td>3.500€</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Tengan cargas familiares (art. 6.1.b)</td>
<td>9.000€</td>
<td>4.500€</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Personas desempleadas beneficiarias del Programa de Activación para el Empleo por el Servicio Público de Empleo Estatal, y se encuentren inscritas como demandantes de empleo en las Oficinas de Empleo del SEF (art.6.1.c)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Desempleadas de larga duración (art. 6.1.a)</td>
<td>7.500€</td>
<td>3.750€</td>
</tr>
<tr>
<td>d) Personas desempleadas beneficiarias del Sistema Nacional de Garantía Juvenil.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>En general</td>
<td>6.000€</td>
<td>3.000€</td>
</tr>
<tr>
<td>e) Personas desempleadas que no hayan cumplido 30 años de edad, y se encuentren inscritas como demandantes de empleo en Oficinas de Empleo del SEF, (art.6.1.e)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Desempleadas de larga duración (art. 6.1.a)</td>
<td>7.500€</td>
<td>3.750€</td>
</tr>
<tr>
<td>f) Personas desempleadas que se encuentren desarrollando prácticas no laborales, de acuerdo con lo previsto en Real Decreto 1543/2011, de 31 de octubre. (art. 6.1.f)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Desempleadas de larga duración (art. 6.1.a)</td>
<td>7.500€</td>
<td>3.750€</td>
</tr>
<tr>
<td>g) Personas desempleadas e inscritas en las Oficinas de Empleo del SEF, que tengan reconocida la condición de víctimas de violencia de género, víctimas de terrorismo o en situación de riesgo de exclusión social (art. 6.1.g).</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: http://www.carm.es

Se optará por la contratación a tiempo completo de todos los empleados fijos, que en este caso van a ser elegidos entre jóvenes desempleado beneficiario del Sistema Nacional de Garantía Juvenil menos que por la mujer que se encargará de la limpieza y gracias a la cual se recibirán unas subvenciones de 9.000. Por lo tanto, en la tabla siguiente se enseñan los ahorros que es posible conseguir:

Tabla 24 Gastos y ahorro en personal estimados con subvención atribuible

<table>
<thead>
<tr>
<th>PERSONAL</th>
<th>Salario Mensual Aprox</th>
<th>Nº Personal</th>
<th>Pagas al año</th>
<th>Importe Anual</th>
<th>Subvención</th>
<th>Gasto efectivo primer año</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Recepción</td>
<td>1.050,00</td>
<td>2</td>
<td>13</td>
<td>27.300,00</td>
<td>12.000,00</td>
<td>30.600,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Barista</td>
<td>950,00</td>
<td>2</td>
<td>13</td>
<td>24.700,00</td>
<td>12.000,00</td>
<td>25.400,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Personal de Limpieza</td>
<td>800,00</td>
<td>1</td>
<td>13</td>
<td>10.400,00</td>
<td>9.000,00</td>
<td>1.400,00</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>57.400,00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia
Explicación de las partidas:

- Con respeto a los recepcionistas y a los baristas se contratarán dos jóvenes con edad inferior a los 30 que resulten beneficiarios del programa Garantía Juvenil. En este caso la subvención será de 6.000,00 cada uno. Además, se contratará una mujer que se encargará de la limpieza que tenga 45 años o más, inscrita en las listas de desempleo del SEF, en situación de desempleo prolongada y que tengas cargas familiares.

II. OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

Después de una larga búsqueda no se han encontrado entre las subvenciones y ayudas previstas por la Comunidad Autónoma de Murcia algunas destinadas a proyectos de inversión en el Sector hostelero.

Por lo tanto, la propiedad ha decidido poner 30 miles de euros como capital.

8.4 INVERSIÓN

Una inversión se puede definir viable si los flujos de caja generados por la inversión llegarán pronto o tarde a superar el coste de la inversión.

Los criterios más adecuados para analizar una inversión son los dinámicos, ya que tienen en cuenta el momento en el que se va a recuperar la inversión.

El V.A.N. (Valor Actual Neto) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.

\[
VAN = - I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{F_t}{(1 + k)^t} = - I_0 + \frac{F_1}{(1 + k)} + \frac{F_2}{(1 + k)^2} + \cdots + \frac{F_n}{(1 + k)^n}
\]

- \(F_t\) son los flujos de caja
- \(I_0\) es la inversión que se realiza el momento inicial (t=0)
- \(n\) es el número de periodos de tiempo
- \(k\) es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión (tasa de interés que podríamos conseguir invirtiendo en deuda del estado)

Una inversión será rentable si el Van será positivo, indiferente si el Van será igual a cero, y rechazable al ser negativo.

Otra manera de medir la rentabilidad de un proyecto es la T.I.R. (Tasa Interna de Retorno) que se define como la tasa de descuento que hace que el V.A.N. se anule, es decir, el coste que podría llegar a tener la empresa con la inversión sin perder dinero con ésta.
Así un proyecto será rentable si la T.I.R. será mayor que la tasa de descuento K elegida para el cálculo del V.A.N. Mejor dicho, valdrá la pena invertir en un proyecto solo si la tasa de retorno supera aquella tasa de retorno que sacaríamos desde una inversión en deuda pública del estado.

Hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se considerarán aquellos gastos que representan flujo de efectivo, es decir, salidas real de dinero de caja. Para esta razón, no se incluirán la dotación a la amortización, los gastos financieros y el impuesto de sociedades.
- Los cobros corresponden a los servicios que se han detallado ampliamente en diferentes puntos anteriores de este trabajo. Todos ellos serán cobrados de forma inmediata, por lo que los ingresos serán vistos como cobros.
- La tasa de descuento o coste de oportunidad del dinero se ha colocado en un 2%. Se ha tomado como referencia la situación actual y se ha observado como un bono del estado español a 10 años supone una rentabilidad del 1,5%, según datos oficiales del tesoro y se la añadido un extra de 0,5% debido a la situación de incertidumbre relacionada a diferentes aspectos que se pueden detectar en el día a día.
- La situación favorable que está viviendo el sector turístico español y la fase de recuperación en el que se encuentra el país representan circunstancias muy favorables que empujan a considerar una vida útil para este proyecto como mínimo de 5 años.
- En una época de crecimiento económico durante el cual se ven afectados de forma positiva variables como consumos, inversiones, empleo, etc., no se puede no tener en cuenta el efecto que la inflación produce sobre los gastos y los ingresos. Para esta razón se vamos a suponer que a partir del tercer año los cobros aumentan del 2%, mientras que los pagos lo harán en un 1,5%.
- Los expertos estiman una tasa de inflación general media de la economía sobre el 1,5% para los próximos 3 años, pero al no poder conocerse la del resto de años con certeza se ha extendido esta cifra para toda la vida económica del proyecto.

Se utilizarán por lo tanto los siguientes parámetros para los cálculos de los flujos de caja:

\[ VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \cdots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0 \]
DAVIDE PUMA
PLAN DE NEGOCIO DE UN HOSTAL EN CARTAGENA

Tabla 25 Parámetros estimados para el cálculo de la inversión

<table>
<thead>
<tr>
<th>Parámetro</th>
<th>Valor</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tasa de actualización</td>
<td>2,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tasa inflación</td>
<td>1,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Tasa actualización nominal</td>
<td>3,53%</td>
</tr>
<tr>
<td>% Crecimiento cobros (a partir del año 3)</td>
<td>2%</td>
</tr>
<tr>
<td>% Crecimiento pagos (a partir del año 3)</td>
<td>1,5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Antes de proceder con los cálculos del VAN y del TIR, hay que precisar que se tendrán en cuenta dos escenarios. El primero será optimista y prevé el conseguimiento de las subvenciones antes mencionadas, mientras el segundo escenario pesimista no las prevé.

8.4.1 ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 26 Cuadro de estudio inversión, escenario optimista

<table>
<thead>
<tr>
<th>Año</th>
<th>Desembolso</th>
<th>Pagos</th>
<th>Pagos Actualiz.</th>
<th>Cobros</th>
<th>Cobros Actualiz.</th>
<th>Flujo Final</th>
<th>Flujo de caja acumulado</th>
<th>Flujo de caja descontado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>-30.000</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>-30.000,00</td>
<td>-30.000,00</td>
<td>-30.000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>136.093,73</td>
<td>136.093,73</td>
<td>133.643,50</td>
<td>133.643,50</td>
<td>-2.450,23</td>
<td>-32.450,23</td>
<td>-2.366,69</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>157.211,00</td>
<td>157.211,00</td>
<td>152.555,38</td>
<td>152.555,38</td>
<td>-4.655,62</td>
<td>-37.105,85</td>
<td>-4.343,55</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>157.211,00</td>
<td>159.569,17</td>
<td>171.467,25</td>
<td>171.467,25</td>
<td>11.898,09</td>
<td>-25.207,77</td>
<td>10.722,06</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>157.211,00</td>
<td>161.962,70</td>
<td>190.379,13</td>
<td>190.379,13</td>
<td>28.416,43</td>
<td>3.208,66</td>
<td>24.734,58</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>157.211,00</td>
<td>164.392,14</td>
<td>203.864,04</td>
<td>203.864,04</td>
<td>39.471,90</td>
<td>42.680,56</td>
<td>33.186,15</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Resultado estudio inversión, escenario optimista

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>VAN</td>
<td>€ 31.933</td>
</tr>
<tr>
<td>TIR</td>
<td>17%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Se han calculado además las entradas provenientes del servicio rutas, bar, taquilla y lavandería. A la suma de las entradas se le ha restado el total de los pagos relacionados a las actividades realizadas, sacando así los flujos por cada año de actividad. Cada flujo ha sido descontado a la tasa de actualización nominal y la suma de todos los flujos de caja ha determinado un V.A.N. positivo de € 31.933 y una Tasa interna de Rendimiento del 17%, hecho que, sumado a la decisión de no recurrir a financiación ajena, convierte el proyecto en una buena inversión.

Se puede observar que la inversión es recuperada completamente al final del cuarto año.
8.4.2 ESCENARIO PESIMISTA

**Tabla 28 Cuadro de estudio inversión, escenario pesimista**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Año</th>
<th>Desembolso</th>
<th>Pagos</th>
<th>Pagos Actualiz.</th>
<th>Cobros</th>
<th>Cobros Actualiz.</th>
<th>Flujo Final</th>
<th>Flujo de caja acumulado</th>
<th>Flujo de caja descontado</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>-30.000</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>-30.000,00</td>
<td>-30.000,00</td>
<td>-30.000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>169.093,73</td>
<td>169.093,73</td>
<td>133.643,50</td>
<td>133.643,50</td>
<td>-35.450,23</td>
<td>-65.450,23</td>
<td>-34.241,50</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>157.211,00</td>
<td>157.211,00</td>
<td>152.555,38</td>
<td>152.555,38</td>
<td>-4.655,62</td>
<td>-70.105,85</td>
<td>-4.343,55</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>157.211,00</td>
<td>159.569,17</td>
<td>171.467,25</td>
<td>171.467,25</td>
<td>11.898,09</td>
<td>-58.207,77</td>
<td>10.722,06</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>157.211,00</td>
<td>161.962,70</td>
<td>190.379,13</td>
<td>190.379,13</td>
<td>28.416,43</td>
<td>-29.791,34</td>
<td>24.734,58</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>157.211,00</td>
<td>164.392,14</td>
<td>203.864,04</td>
<td>203.864,04</td>
<td>39.471,90</td>
<td>9.680,56</td>
<td>33.186,15</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 29 Resultado estudio inversión, escenario pesimista**

<table>
<thead>
<tr>
<th>VAN</th>
<th>€ 58</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TIR</td>
<td>0,02%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el caso del escenario pesimista, el hecho de no recibir las subvenciones hace el proyecto no rentable, mejor dicho, para los socios sería indiferente invertir en el proyecto por lo menos con un horizonte temporal de 5 años. De hecho, la inversión se recupera por interno solo al final del quinto año.

8.5 PREVISIÓN DE CUENTAS ANUALES

Para realizar la evaluación de la situación que se prevé tenga la empresa tanto de forma económica y financiera como patrimonial se explicará la estimación del Balance de Situación, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Se calcularán también algunas ratios que podrían ofrecer una visión más completa sobre la viabilidad de la inversión.

I. LAS CUENTAS ANUALES

Mostramos ahora la situación en la que quedaría el Balance de Situación.
### Tabla 30 Activo financiero año 1

<table>
<thead>
<tr>
<th>ACTIVO</th>
<th>OPTIMISTA</th>
<th>PESIMISTA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>A. ACTIVO NO CORRIENTE</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1) Inmovilizado intangible</td>
<td>6.131,22</td>
<td>6.131,22</td>
</tr>
<tr>
<td>Patentes, licencias, marcas y similares</td>
<td>131,22</td>
<td>131,22</td>
</tr>
<tr>
<td>Fianzas constituidas a largo plazo</td>
<td>6.000,00</td>
<td>6.000,00</td>
</tr>
<tr>
<td>2) Inmovilizado material</td>
<td>25.110,00</td>
<td>25.110,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material</td>
<td>25.110,00</td>
<td>25.110,00</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>B. ACTIVO CORRIENTE</strong></td>
<td>29.448,78</td>
<td>-36.551,22</td>
</tr>
<tr>
<td>VII) Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</td>
<td>29.448,78</td>
<td>-36.551,22</td>
</tr>
<tr>
<td>Tesorería</td>
<td>29.448,78</td>
<td>-36.551,22</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL ACTIVO</strong></td>
<td>60.690,00</td>
<td>-5.310,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 31 Patrimonio neto y pasivo financiero año 1

<table>
<thead>
<tr>
<th>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</th>
<th>OPTIMISTA</th>
<th>PESIMISTA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>PATRIMONIO NETO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A1. Fondos Propios</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>I) Capital</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Capital escriturado</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>VII) Resultado de ejercicio</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A3. Subvenciones, donaciones y legados recibidos</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>PASIVO NO CORRIENTE</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>PASIVO CORRIENTE</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL PASIVO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

También se mostrará el estado de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias para dar así una imagen completa de la situación de la empresa tras el paso del primer año de explotación:
### Tabla 32 Cuenta de Pérdidas y Ganancias año 1

#### CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>OPERACIONES CONTINUADAS</th>
<th>OPTIMISTA</th>
<th>PESIMISTA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.</td>
<td>Importe neto de la cifra de negocios</td>
<td>133.643,50</td>
<td>133.643,50</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>3.</td>
<td>Trabajos realizados por la empresa para su activo</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td>Aprovisionamientos</td>
<td>-11.012,00</td>
<td>-11.012,00</td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td>Otros ingresos de explotación</td>
<td>33.000,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>6.</td>
<td>Gastos de personal</td>
<td>-102.550,00</td>
<td>-102.550,00</td>
</tr>
<tr>
<td>7.</td>
<td>Otros Gastos de explotación</td>
<td>-52.601,73</td>
<td>-52.601,73</td>
</tr>
<tr>
<td>8.</td>
<td>Amortización del inmovilizado</td>
<td>-2.790,00</td>
<td>-2.790,00</td>
</tr>
<tr>
<td>9.</td>
<td>Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>10.</td>
<td>Excesos de provisiones</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>11.</td>
<td>Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>12.</td>
<td>Otros resultados de explotación</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>A1. Resultado de Explotación</td>
<td>-2.310,00</td>
<td>-35.310,00</td>
</tr>
<tr>
<td>13.</td>
<td>Ingresos financieros</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>14.</td>
<td>Gastos financieros</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>15.</td>
<td>Variación de valor razonable en instrumentos financieros</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>16.</td>
<td>Diferencias de cambio</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>17.</td>
<td>Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>A2. Resultado Financiero</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>18.</td>
<td>Impuestos sobre beneficios</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>A3. Resultado antes de Impuestos</td>
<td>-2.310,00</td>
<td>-35.310,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>A4. Resultado de ejercicio procedente de operaciones continuadas</td>
<td>-2.310,00</td>
<td>-35.310,00</td>
</tr>
<tr>
<td>19.</td>
<td>Resultado del ejercicio procedentes de operaciones interrumpidas</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>A5. Resultado de ejercicio</td>
<td>-2.310,00</td>
<td>-35.310,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia
Tras observar la situación estimada de las Cuentas Anuales se pueden dar unas observaciones sencillas sobre la situación de la empresa al final del primer año.

Como era fácilmente previsible el primer año se cierra con una pérdida de ejercicio en ambos los escenarios (el segundo aun mayor debido a la no recepción de las subvenciones).

En el escenario pesimista, los socios deberían intervenir para aportar nuevo capital social con el fin de recapitalizar la empresa que no puede quedarse con un patrimonio neto negativo.

Hay que precisar que, conforme pasen los años, el hostal tendrá una tasa de ocupación creciente y mayores entradas.

8.6 ANÁLISIS DE RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

Como ya veremos la decisión de no recurrir a préstamos de ningún tipo tendrá un impacto muy fuerte en todos los ratios económico-financieros.

- **Fondo de Maniobra**

  **Tabla 33 Fondo de Maniobra año 1**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fondo de Maniobra</th>
<th>29.448,78</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fuente: Elaboración propia</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

El fondo de Maniobra se obtiene de la diferencia entre el activo y el pasivo corrientes.

Al no tener deudas con entidades de crédito a corto plazo y al cobrar los clientes por los servicios ofrecidos de forma inmediata, la empresa puede contar con una estabilidad financiera sólida, pero a la vez un Fondo de Maniobra demasiado grande podría suponer una posible pérdida de rentabilidad.

- **Situación de Liquidez**

Siendo el pasivo corriente igual a cero, calcular el ratio de liquidez general (Activo corriente/Pasivo corriente), podría parecer una operación con muy poco sentido. De todas formas, es evidente como la situación de Liquidez es óptima, hecho que deja tranquilos los socios ante a posibles escenarios de salidas de dinero inesperadas. Las subvenciones recibidas el primer año también han incentivado la formación de una cantidad de liquidez muy alta, hecho que no se repetirá el año siguiente.

Al tener mucha liquidez es imprescindible que los socios piensen en posibles inversiones que puedan mejorar la percepción de calidad por parte de los clientes y de todos los sujetos involucrados en la actividad diaria de la empresa.
• **Ratios de Endeudamiento**

Como ya explicado antes, frente la posibilidad de adquirir o arrendar un local comercial donde establecer la actividad empresarial, los dos socios optaron por la segunda opción. Este hecho, junto con la decisión de aportar una cantidad considerable de capital social por parte de los dos socios, hizo que la empresa no necesitó recurrir a préstamos para financiar la adquisición de un edificio y la puesta en marcha de la empresa.

Está claro entonces que no tendría sentido calcular los ratios de endeudamiento, siendo que no hay exposición financiera hacia entidades de crédito.

• **Rentabilidad Económica**

La rentabilidad económica mide un determinado beneficio o renta conseguido en comparación con la inversión efectuada necesaria para obtenerlo y se calcula partiendo el BAII (Beneficio ante de impuestos e intereses) por el Activo Total de la empresa.

Con el fin de estudiar cuales factores inciden más en la productividad del activo se descompondrá el rendimiento en rotación de activo y margen de ventas.

\[
\text{Rendimiento} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}
\]

Los resultados quedan de la siguiente forma:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla 34 Rentabilidad Económica año 1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>RENTABILIDAD ECONÓMICA</td>
</tr>
<tr>
<td>Rentabilidad Económica</td>
</tr>
<tr>
<td>Rotación</td>
</tr>
<tr>
<td>Margen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Fuente: Elaboración propia*

El primer año ese ratio resulta ser negativo debido a la generación de un resultado de explotación negativo. Nos dice que, por cada euro invertido en activo, se tendrá un rendimiento negativo de 3,8céntimos. Sería interesante comparar este dato con la rentabilidad media del sector, pero ese dato se desconoce.
Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera o tasa de retorno del Capital mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios.
Se calcula partiendo el Resultado neto por el Patrimonio neto.

**Tabla 35 Tasa de retorno del Capital**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Rentabilidad Financiera</th>
<th>-3,80%</th>
</tr>
</thead>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Puesto que el Resultado de explotación coincide con el resultado de ejercicio y que la empresa no tiene exposición hacia bancos, la tasa de retorno de la capital, en este caso negativa, coincide con la tasa de rentabilidad económica.
Es evidente como en el caso de un escenario pesimista todos los ratios serán aún más afectados de forma negativa.
CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo ha sido lo de detectar un posible nicho de mercado dentro del panorama turístico Cartagenero, estudiando un modelo de negocio diferente de los que actualmente se pueden encontrar. Han sido muchos los aspectos a favor de esta idea de negocio; destacan los datos más que favorables del Sector turístico español y de la Comunidad de Murcia, empujados por un clima económico general de fuerte recuperación.

Se ha detectado un hueco en la oferta hostelera Cartagenera donde falta un modelo de negocio que se dirija principalmente a un perfil joven y moderno, ofreciendo un producto con una relación calidad precio inmejorable. De hecho, no hay ningún albergue juvenil en la ciudad.

Otro elemento que no puede ser ignorado es la fuerte expansión que está viviendo la ciudad desde un punto de vista de la oferta universitaria, atrayendo cada año un número de estudiantes en constante crecimiento y provenientes de diferentes países europeos e internacionales. Así, establecer colaboraciones sólidas y duraderas tanto con las diferentes facultades como con las asociaciones de estudiantes, representaría una actividad clave por su capacidad de generar nuevos clientes que además gozarían de descuentos al pertenecer a la categoría de los estudiantes.

Cabe subrayar también el enorme esfuerzo puesto en acto por parte de las administraciones que durante los últimos años han intentado valorizar el patrimonio turístico de la Ciudad.

Como se ha detectado en los datos turísticos registrados por operadores cuales Murciaturistica.es, Cartagena es capaz de ejercer una capacidad de atracción significativa gracias a los numerosos Bienes de Interés Culturales y los eventos de Folklore reconocidos a nivel nacional e internacional, que representan una razón más que valida para visitar la Ciudad. De hecho, todos los datos confirman una tendencia al alza no solo en el número de viajeros que cada año acuden a Cartagena, sino del número de las pernoctaciones registradas en los establecimientos hoteleros y extra hoteleros. Otro dato que subraya el periodo positivo que está gozando el sector turístico cartagenero es el incremento de índices como el Grado de Ocupación de los establecimientos hoteleros.

En el análisis Dafo se han detectados también numerosas mejoras que se podrían llevar a cabo, sobre todo desde un punto de vista de infraestructura, que podrían facilitar la llegada a destino de muchos turistas que, una vez aterrizados en el aeropuerto de San Javier, no tienen la opción de coger un medio de transporte público o privado que les lleve directamente a Cartagena. De esta manera Murcia se convierte en el principal punto de apoyo elegido por los turistas que llegan en la Comunidad Murciana por vía aérea.

Desde un punto de vista de la viabilidad de la inversión, se ha observado como gracias a la aportación de un capital no muy grande, se puede conseguir, a través de una combinación de servicios bien estructurados y gracias a la contribución de las subvenciones previstas por la Región de Murcia, una rentabilidad interesante desde un punto de vista económico-financiero dentro de 5 años. El Van resulta ser positivo y la Tasa interna de Rendimiento es del 17%.
En el caso de que no se reciban tales subvenciones y considerando un arco temporal de 5 años, no se obtendrá ninguna rentabilidad de este proyecto. El Van resulta ser positivo, pero su valor es casi próximo a cero y la Tasa interna de Rendimiento es del 0,02%.

Cuanto visto es la prueba que las instituciones podrían desempeñar un papel importante a la hora de fomentar la creación de negocios sobre todo en Comunidades donde la tasa de paro es alta y jóvenes y mujeres no tienen fácil acceso a recursos/financiamientos ajenos.

La Comunidad de Murcia, facilitando ayudas que apoyan la creación de nuevo empleo, no solamente ayudará jóvenes empleados, que dispondrán de mayor liquidez, sino fomentará la salida de una situación de paro, gracias a la contratación de nuevos empleados que tengan unos requisitos predeterminados.
DAVIDE PUMA
PLAN DE NEGOCIO DE UN HOSTAL EN CARTAGENA

BIBLIOGRAFÍA

Libros:


Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Dr Richard. (2006): **Dirección estratégica**. Editor: Pearson Educación


Marr, Rainer, García Echevarría, Santiago (1997): **La Dirección Corporativa de Los Recursos Humanos**. Editor Ediciones Díaz de Santos.


Miquel, Salvador; Miquel Peris, Salvador; Mollá Descals, Alejandro; Bigné Alcañiz, J. Enrique. (1997): **Introducción al marketing**. Editor MacGraW-Hill.


Osterwalder Alexander; Yves Pigneur (2010): **Business Model Generation**. Editor: John Wiley & Sons


Torres Sánchez, Marián (2004): **El establecimiento hotelero**. Editor: Ideaspropias


Informes y páginas web

Región de Murcia “Costa Cálida” (2016) Boletín Informativo – **Balance turístico de la Región de Murcia**.

Instituto Nacional de Estadística/Servicios/Hostelería y Turismo.

Página web del Tesoro.
ANEXOS

1. Datos extra sobre el turismo español a nivel nacional y regional en la Comunidad Autónoma de Murcia

- Gasto Turistas

En 2016, 77.625 ha sido el gasto de los turistas extranjeros (+9% interanual) a nivel nacional; 1133 euro gasto por viajero; las pernoctaciones hoteleras se incrementaron al ritmo más intenso de los últimos 6 años (+7,1%), alcanzando el record de 330 millones de pernoctaciones. Con respeto a la Region de Murcia el gasto de estos turistas ha sido de 958,8 millones de euros (+19% interanual); la aportación del turismo al PIB se ha estimado provisionalmente en un 10,7% en el 2015 mientras la estimación avance del 2016 prevé una aportación del 11%.

- Empleo y Turismo

En la Región de Murcia los afiliados a la seguridad social en el sector turístico han alcanzado la cifra de 48.725 en el 2016 (+3,9% interanual); En las actividades de hostelería y agencias de viajes, en 2016 la afiliación media en la Región de Murcia ha sido de 37.371 trabajadores, con un crecimiento interanual del 4,2%. La ciudad de Cartagena, con 5.923 afiliados a la Seguridad Social en las actividades turísticas, presenta un crecimiento del +8,6% respecto al verano de 2015, por encima de la media de los 49 principales destinos vacacionales (sol y playa) de España que fue del 7,5%.

- Puerto de Cartagena

Durante el año 2016, han arribado al Puerto de Cartagena un total de 120 cruceros, un 11,1% más que en el año 2015, con un pasaje de 187.843 cruceristas, según los datos de la Autoridad Portuaria de Cartagena. Esta cifra de cruceristas representa un 24,6% más que la registrada en el año 2015. Con esta cifra el puerto regional se convierte en el octavo con mayor volumen de pasajeros en crucero de España. Según las primeras estimaciones, en 2017 se sobrepasará esa cifra de manera significativa, ya que se prevé la llegada de más de 230.000 pasajeros, lo que supondría un crecimiento interanual del 24,3%.
2. Listado competidores y características de sus ofertas

- Hotel Sarcotel Alfonso XIII (4 estrellas)
  - Localizado en Paseo Alfonso XIII, 40.
  - Dispone de habitaciones doble y con doble cama, todas ellas dotadas de cuarto de baño, calefacción, televisión, teléfono, aire acondicionado, Wifi.
  - Hotel Bikefriendly (alquiler de bicicletas, zona de taller y de lavado, espacio guardabicis, información de rutas…).
  - Servicios como Lavandería, Recepción 24 horas, Centro de negocios, Limpieza en seco, Aparcamiento, cafetería y restaurante (adicionales), centro de fitness/Gimnasio y Salón Social con videojuegos con PS3 y Xbox 360 gratuitos.
  - Página web muy organizada, con mucha información útil y con posibilidad de reserva.
  - No hay ninguna información sobre facilitaciones de acceso por parte de minusválidos.
  - Precios:
    - Habitación individual a partir de 56 euros por persona
    - Habitación doble a partir de 73 euros
    - Habitación triple a partir de 89 euros

- Hotel Cartagonova (4 estrellas)
  - Dispone de habitaciones individual, doble y triple, habitaciones preparadas especialmente para personas con minusvalía y todas ellas dotadas de cuarto de baño, calefacción, televisión con antena parabólica, minibar, teléfono, aire acondicionado y Wifi.
  - Servicios como Lavandería, Recepción 24 horas, Cafetería (adicionales), caja fuerte, Aparcamiento, Spa y fitness
  - Página web muy organizada, llena de informaciones útiles y con posibilidad de reserva.
  - Precios:
    - Habitación individual a partir de 74 euros por persona
    - Habitación doble a partir de 83 euros
    - Habitación triple a partir de 103 euros

- Hotel NH Cartagena (4 estrellas)
  - Dispone de habitaciones individuales, doble y con doble cama y todas ellas dotadas de cuarto de baño, calefacción, televisión, teléfono, aire acondicionado y Wifi.
  - Servicios como Lavandería, Restaurante y cafetería (adicionales), Recepción 24 horas, caja fuerte, Aparcamiento.
  - Centro de negocio, instalaciones para banquetas y servicios para bodas
  - Acceso facilitado para personas con minusvalía.
  - Página web muy organizada, llena de informaciones útiles y con posibilidad de reserva.
  - Precios:
    - Habitación individual a partir de 74 euros por persona
    - Habitación con doble cama a partir de 78 euros
    - Habitación triple a partir de 101 euros
Hotel NH Campo Cartagena (3 estrellas)
- Localizado en calle ciudadela 24.
- Dispone de habitaciones doble y con doble cama y todas ellas dotadas de cuarto de baño, calefacción, televisión, teléfono, aire acondicionado y Wifi.
- Servicios como Lavandería, Restaurante y cafetería (adicionales), Recepción 24 horas, caja fuerte, Aparcamiento.
- Instalaciones para conferencias.
- Se aceptan animales domésticos.
- Acceso facilitado para personas con minusvalía.
- Página web muy organizada, llena de informaciones útiles y con posibilidad de reserva.
- Precios:
  - Habitación individual a partir de 52 euros por persona
  - Habitación con doble cama a partir de 52 euros
  - Habitación triple a partir de 71 euros

Hotel Los habaneros (3 estrellas)
- Localizado en calle san diego 60.
- Dispone de habitaciones individuales, doble y triple, todas ellas dotadas de cuarto de baño, calefacción, televisión, teléfono, aire acondicionado y Wifi.
- Servicios como Lavandería, salones de alquiler para reuniones, Mensajería, Recepción 24 horas, Restaurante y cafetería (adicionales), Aparcamiento y alquiler de bicicletas
- No hay ninguna información sobre facilitaciones de acceso por parte de minusválidos.
- Página web muy organizada, llena de informaciones útiles y con posibilidad de reserva.
- Precios:
  - Habitación individual a partir de 40 euros por persona
  - Habitación con doble cama a partir de 44 euros
  - Habitación triple a partir de 55 euros

Hotel Manolo (3 estrellas)
- Localizado en Av. Juan Carlos 1.
- Dispone de habitaciones doble, con doble cama y triple, todas ellas dotadas de cuarto de baño, calefacción, televisión, teléfono, aire acondicionado y Wifi.
- Servicios como Lavandería, salones, Recepción 24 horas, prensa en zonas comunes, Restaurante y cafetería (adicionales) y Aparcamiento.
- Acceso facilitado para los minusválidos.
- Página web muy organizada, llena de informaciones útiles y con posibilidad de reserva.
- Precios:
  - Habitación individual a partir de 40 euros por persona
  - Habitación con doble cama a partir de 45 euros
  - Habitación triple a partir de 63 euros
Hotel Posadas de España (3 estrellas)
- Localizado en Av. Luxemburgo s/n.
- Dispone de habitaciones doble y triple, todas ellas dotadas de cuarto de baño, calefacción, televisión, teléfono, aire acondicionado, Wifi y caja fuerte.
- Servicios como Lavandería, salones para eventos, Recepción 24 horas, Restaurante y cafetería (adicionales), Aparcamiento y sala fitness.
- Acceso facilitado para los minusválidos.
- Página web muy organizada, llena de informaciones útiles y con posibilidad de reserva.
- Precios:
  - Habitación individual a partir de 47 euros por persona
  - Habitación con doble cama a partir de 47 euros
  - Habitación triple a partir de 66 euros

Hotel Cartagenera (2 estrellas)
- Localizado en Calle de la Jara, 32.
- Dispone de habitaciones individual y doble, todas con cuarto de baño, TV, teléfono y calefacción
- Dispone de un salón social.
- No hay ninguna información sobre facilitaciones de acceso por parte de minusválidos.
- Página web con un diseño muy antiguo, con informaciones básicas y esenciales y sin posibilidad de reserva.
- Precios:
  - Habitación individual a partir de 25 euros por persona
  - Habitación con doble cama a partir de 35 euros

Pensión Balcones Azules
- Localizado en Calle Balcones Azules 12.
- Dispone de habitaciones individual, doble y con doble cama, todas con cuarto de baño, TV, teléfono, calefacción y aire acondicionado.
- Dispone de ascensor, recepción 24 horas y wifi.
- Admite mascotas previa consulta y cargo adicional.
- No hay ninguna información sobre facilitaciones de acceso por parte de minusválidos.
- Página web muy organizada, con un diseño no muy moderno y mejorable y con posibilidad de reserva.
  - Habitación individual a partir de 36 euros por persona
  - Habitación con doble cama a partir de 55 euros
3. Índice de Tablas

Tabla 1 Oferta de Alojamiento turístico en Cartagena
Tabla 2 Viajeros y Pernoctaciones en Cartagena última década
Tabla 3 Estancia Media viajeros en Cartagena
Tabla 4 Grado de Ocupación Plazas ofrecidas
Tabla 5 Precios del servicio de habitaciones
Tabla 6 Días de temporada alta
Tabla 7 Condiciones de descuentos
Tabla 8 Gastos de Tramites de Constitución
Tabla 9 Gastos de alquiler y puesta a punto del local
Tabla 10 Gastos de personal
Tabla 11 Gastos de Marketing
Tabla 12 Otros gastos
Tabla 13 Ocupación estimada según temporada
Tabla 14 Ocupación y precio por habitación
Tabla 15 Pernoctaciones máximas al día por tipo de habitación
Tabla 16 Ingresos totales estimados por servicio alojamiento año 1
Tabla 17 Ingresos totales estimados por servicio alojamiento año 1 con descuentos
Tabla 18 Ingresos totales estimados por servicio de alojamiento
Tabla 19 Ingresos totales estimados por servicio Rutas
Tabla 20 Ingresos totales estimados por servicio Bar
Tabla 21 Ingresos totales estimados por servicio de taquillas
Tabla 22 Ingresos totales estimados por servicio de lavandería
Tabla 23 Subvenciones destinadas a la contratación de personal a tiempo indefinido
Tabla 24 Gastos y ahorro en personal estimados con subvención atribuible
Tabla 25 Parámetros estimados para el cálculo de la inversión
Tabla 26 Cuadro de estudio inversión, escenario optimista
Tabla 27 Resultado estudio inversión, escenario optimista
Tabla 28 Cuadro de estudio inversión, escenario optimista
Tabla 29 Resultado estudio inversión, escenario optimista
Tabla 30 Activo financiero año 1
Tabla 31 Patrimonio neto y pasivo financiero año 1
Tabla 32 Cuenta de Pérdidas y Ganancias año 1
Tabla 33 Fondo de Maniobra año 1
Tabla 34 rentabilidad Económica año 1
Tabla 35 Tasa de retorno del Capital
4. Índice de Gráficos

Gráfico 1 Ocupación Plazas ofrecidas
Gráfico 2 Propuesta de Valor
Gráfico 3 Segmentos de Clientela
Gráfico 4 Canales
Gráfico 5 Relación con la Clientela
Gráfico 6 Fuentes de Ingresos
Gráfico 7 Recursos Clave
Gráfico 8 Actividades Clave
Gráfico 9 Colaboraciones Clave
Gráfico 10 Estructura de Costes

5. Índice de Cuadros

Cuadro 1 Escenario turístico actual
Cuadro 2 Cuadro Integral “Business Model Canvas”
Cuadro 3 Análisis Dafo

6. Índice de Figuras

Figura 1 Bienes de Interés Cultural en Cartagena
7. Cuestionario

1. ¿Cuál es su preferencia general de Alojamiento?
2. ¿Cuáles son las características preferenciales del Alojamiento?
3. En periodos de estancia cortos (2-3 días) usted prefiere
4. ¿Compartiría una habitación con gente desconocida durante su vacación?
5. Cuanto podría influir la oferta de eventos artísticos (conciertos, intercambios culturales y encuentros con varios artistas) en la elección del alojamiento
6. La posibilidad de gozar de servicios de guías turísticas puede influir en la elección del alojamiento.
7. ¿Cuanto es importante a la hora de elegir que haya descuentos dirigidos a categorías como estudiantes/desempleados?
8. ¿Cuál es su tipología de reserva preferida?
9. ¿Qué tipología de personal prefiere a la hora de ser atendido?
10. ¿Políticas de colaboración activas con entidades públicas (Ayuntamiento, Universidades, Asociaciones de voluntariado) pueden influir en la calidad general del servicio de alojamiento ofrecido?
11. En la era digital en la que estamos viviendo ¿una colaboración entre estructuras oferentes servicios de alojamiento y plataformas de sharing economy como “blablacar” que podrían facilitar la llegada a destino, que impacto podría producir?