



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO: “ALBERGUE TURÍSTICO AFRICAMP”

Autor: Gonzalo La Calle Del Cuvillo

Director: Alfredo Ibáñez Rodríguez

Resumen

En este trabajo de investigación se estudian los aspectos clave de un plan de negocio para un albergue turístico en Extremadura. El fin del proyecto es justificar la financiación por parte de la Junta de Extremadura para el programa de incentivos autonómicos a la inversión empresarial. Con este fin, se responden a cuestiones como presentación del equipo emprendedor, descripción de la actividad, análisis de mercado, marketing, recursos técnicos y humanos. El artículo concluye analizando la situación tanto externa como interna de la empresa a través de la matriz DAFO y proporciona unas pautas a seguir con la matriz CAME. Entre ellas imperan la necesidad de desestacionalizarse, diversificar y ser fiel a sus principios de trato personal y cercano.

Palabras clave: Plan de Negocio, Africamp, Albergue turístico, Campamento de verano.

Abstract

This research paper studies the key aspects of a business plan for a touristic hostel in Extremadura. The aim of the project is to justify the funding by the Junta de Extremadura for the programme of regional incentives for business investment. In order to do so, questions such as presentation of the entrepreneurial team, description of the activity, market analysis, marketing, technical and human resources are addressed. The article concludes by analysing both the external and internal situation of the company through the SWOT matrix and provides strategic guidelines to follow with the CAME matrix. Among them there is the need to deseasonalise, diversify and be faithful to their principles of friendly and personal atmosphere.

Keywords: Business Plan, Africamp, Touristic hostel, Summer camp.

Tabla de contenidos

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Tabla de contenidos	2
Tabla de Figuras.....	4
1. Introducción.....	5
1.1 Metodología.....	5
1.2 Objetivo y estructura.....	5
1.3 Motivos y justificación del trabajo	6
1.4 Incentivos autonómicos a la inversión empresarial	7
2. Plan de Empresa.....	10
2.1 Equipo Emprendedor.....	10
2.2 Descripción de la Actividad. Productos y Servicios	11
2.2.1 Características	12
2.2.2 Aspectos Diferenciales.....	14
2.2.3 Cobertura de Necesidades.....	16
2.2.4 Propiedad Industrial.....	17
2.3 Análisis de Mercado	19
2.3.1 Características del mercado.....	19
2.3.2 Análisis del Entorno	21
2.3.3 Análisis de la Demanda	23
2.3.4 Análisis de la Competencia	26
2.4 Marketing y Comercialización.....	29
2.4.1 Establecimiento de Precios.....	29
2.4.2 Canales de Distribución.....	30
2.4.3 Comunicación y Promoción.....	30
2.5 Recursos Técnicos.....	32
2.5.1 Infraestructuras e Instalaciones	32

2.5.2 Equipamiento necesario.....	35
2.5.3 Proceso Productivo	38
2. 6 Recursos Humanos.....	40
2.6.1 Estructura organizativa de la empresa.....	40
2.6.2 Descripción de los puestos de trabajo.....	41
2.6.3 Gestión de los recursos humanos.....	42
2.7 Forma Jurídica	43
2.8 Análisis DAFO	44
2.8.1 Análisis CAME.....	45
2.9 Plan de Acción.....	46
3. Conclusiones	47
4. Bibliografía	48
5. Anexos	50

Tabla de Figuras

Figura I. Incentivos autonómicos a la inversión empresarial 2018 - 2020	8
Figura II. Líneas de producto en el Albergue turístico Africamp.....	14
Figura III. Logo Africamp 20	19
Figura IV. Gasto anual de los hogares de la Comunidad de Madrid.....	21
Figura V. VAB por rama de actividad (Miles de euros). Extremadura.....	22
Figura VI. Población empadronada en la Comunidad de Madrid	25
Figura VII. Centros y alumnos matriculados por tipo de enseñanza.....	26
Figura VIII. Establecimientos turísticos. Extremadura 2017.....	27
Figura IX. Análisis de la competencia	29
Figura X. Sala Polivalente.....	34
Figura XI. Baños, aseos y almacén.....	35
Figura XII. Cabañas rústicas.....	36
Figura XIII. Esquema de abastecimiento energético.....	37
Figura XIV. Proceso fitodepurativo	38
Figura XV. Estructura organizativa de la empresa.....	42
Figura XVI. Análisis DAFO	45
Figura XVII. Análisis CAME.....	46

1. Introducción

1.1 Metodología

La metodología es el pilar en el que se tiene que apoyar cualquier trabajo de investigación. En este trabajo se ha llevado a cabo una metodología ordenada y constante que consiste en el seguimiento de las pautas establecidas por la Junta de Extremadura para la realización de un plan de empresa y las establecidas por la Universidad Pontificia de Comillas.

Además, con el objetivo de enriquecer la información con contenido teórico, cada apartado consta de una introducción que sirve de antesala a la aplicación práctica del concepto. Este marco teórico proviene de fuentes contrastadas como las proporcionadas por la Junta de Extremadura, información del Instituto Nacional de Estadística, IEEX e IEC. Así como de expertos en la materia de emprendimiento, análisis de mercado, marketing y comercial u otros más especializados en los aspectos técnicos que conlleva este proyecto. De tal manera, que podemos hablar del uso de un método deductivo en este escrito, puesto que, partimos de lo general o teórico para aplicarlo a un caso concreto como es una empresa.

1.2 Objetivo y estructura

El objetivo principal del trabajo es elaborar un plan de empresa para el Albergue Juvenil Africamp. Que mediante el análisis de los siguientes aspectos, consiga aportar argumentos necesarios para justificar el programa de incentivos autonómicos a la inversión empresarial de la Junta de Extremadura:

- Equipo emprendedor
- Descripción de la actividad
- Análisis de mercado
- Marketing y Comercialización
- Recursos técnicos y humanos
- Forma jurídica

1.3 Motivos y justificación del trabajo

Lo que se puede considerar como el inicio de este proyecto fue una idea que tuvo mi madre hace ya 3 años. En ese tiempo todavía no contábamos con ninguna instalación pero si con las ganas y el ímpetu de una madre que quería aportar algo al mundo.

Todos los veranos nuestros familiares y amigos podían irse de vacaciones o mandaban a sus hijos a fantásticos campamentos donde además de relacionarse con otras personas podían disfrutar de la naturaleza (algo que hoy en día parece imposible). Ella, pensó que esta oportunidad tenía que ser para todos los niños y no solo para los que se lo pudiesen permitir. Pensó en que podía, y que tenía que hacer algo para que esto cambiara. Para ello, se planteó la idea de crear dos cosas:

Por un lado, crear un campamento de valores donde los niños además de pasárselo en grande aprendiesen a respetarse unos a otros todo amparado por un ambiente cristiano.

Por otro lado, crear un campamento que acoja a niños sin medios o en riesgo de exclusión para que puedan disfrutar de las mismas vacaciones que nuestros propios sobrinos, primos y conocidos. Este segundo campamento sería financiado por el primero en cierta medida así como por una fiesta anual que llevamos celebrando todos los 16 de mayo.

Comenzó como un proyecto familiar con apenas 25 niños alojándose en nuestra casa de campo y en este momento contamos con tres cabañas de tipies indios y una casa de madera con capacidad hasta 40 niños.

Hasta el momento, el proyecto ha sido un éxito en ambos campamentos pero nuestra idea es seguir creciendo. Aquí es donde entra el nuevo plan de negocio que nos permitiría alojar hasta 84 personas en unas nuevas y mejores instalaciones con aire acondicionado entre otras muchas cosas. Este plan haría que el proyecto fuese económicamente sostenible dado que podría desestacionalizarse (en este momento solo se utiliza en verano).

Al querer aventurarse en esta empresa nos encontramos con los incentivos autonómicos a la inversión empresarial. Estos consisten en subvenciones a fondo perdido para empresas que realicen inversiones en Extremadura, con la finalidad de

apoyar la creación de nuevas empresas y la consolidación de las ya existentes, favoreciendo los proyectos de ampliación, modernización y traslado.

Entre otras cosas, un punto importante para optar a estas ayudas consiste en realizar un plan de empresa para el proyecto que se quiere financiar y llegados a este punto creo que es un motivo más que suficiente para realizar un excelente trabajo.

A continuación, explicaré más en profundidad en lo que consiste este programa de incentivos.

1.4 Incentivos autonómicos a la inversión empresarial

Este programa como he dicho anteriormente consiste en ayudas a fondo perdido para diferentes tipos de proyectos y empresa.

En el gráfico de abajo se pueden ver las tres modalidades de ayuda que se ofrecen en este programa:

Figura 1. Incentivos autonómicos a la inversión empresarial 2018 - 2020

Subvenciones por actividad	Subvenciones por relevo generacional	Subvenciones para la transformación y adaptación a la industria
<ul style="list-style-type: none">• Para empresas de cualquier sector de actividad que vayan a realizar inversiones en activos fijos, a excepción de los sectores excluidos en el art. 9.3 del Decreto.	<ul style="list-style-type: none">• Destinadas a pequeñas empresas que den continuidad a otro establecimiento que de otra forma hubiese cerrado, ya sea por la jubilación, incapacidad permanente o fallecimiento de un familiar.	<ul style="list-style-type: none">• Para la empresa industrial productiva. Para implementar proyectos que promuevan su transformación digital y conlleven la introducción efectiva en sus sistemas de tecnologías digitales, de comunicaciones, tratamiento de datos, de inteligencia, análisis y de gestión.

Fuente: Elaboración propia. Junta De Extremadura (2019). Incentivos autonómicos a la inversión empresarial. Extremadura Empresarial. Mérida.

Estas ayudas están destinadas a cualquier sector de actividad excepto los relacionados con la producción primaria de productos agrícolas, la acuicultura, las del sector de los transportes y las del sector de la energía. Como señala el art 9.3 del Decreto 185/2017, de 7 de noviembre, por el que se establece el régimen de incentivos autonómicos a la inversión empresarial en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

A parte, para la valoración del proyecto subvencionable, las ayudas tendrán más intensidad en los sectores definidos como prioritarios y preferentes. En nuestro caso, el albergue estaría dentro del sector del turismo que se considera preferente. En concreto, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) se nos consideraría como “Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia” (I5520). Teniendo en cuenta esto el albergue debe ser incluido en la primera modalidad “Subvenciones por actividad”.

En esta modalidad las inversiones subvencionable son las siguientes:

- Terrenos e inmuebles: vinculado a inversiones en obra civil. Su importe no podrá sobrepasar el 10 % del gasto total del proyecto considerado subvencionable.
- Obra civil: Traídas y acometidas de servicios; urbanización adecuada a las necesidades del proyecto; construcción o adecuación de oficinas, laboratorios, servicios sociales y sanitarios del personal, almacenamiento de materias primas y de productos terminados, edificios de producción, de servicios industriales y de comercialización entre otros.
- Bienes de equipo y equipamiento: Maquinaria de proceso, elementos de transporte interior, vehículos comerciales y/o industriales, equipos de medida y control, equipos de seguridad, medios de protección al medio ambiente, instalaciones especiales, mobiliario y enseres, utillaje y pequeñas herramientas, equipos para proceso de información y otros bienes de equipo ligados al proyecto
- Programas informáticos
- Trabajos de ingeniería de proyectos y de dirección facultativa relativos a la obtención de los permisos y a la legalización de las obras

En nuestro caso, excepto el primer apartado “terrenos e inmuebles” (dado que ya disponemos del terreno), toda nuestra inversión podría ser objeto de subvención. Al ser considerada una “pequeña empresa” con dos empleados a tiempo completo y ocho a tiempo parcial esta subvención podría llegar hasta el 45% del proyecto. Aunque también hay que tener en cuenta una serie de requisitos que nosotros cumplimos:

- Aportación propia: 25% del coste subvencionable
- Importe mínimo del proyecto subvencionable; a partir de 10.000 € y hasta 1.200.000 €
- Subvención mínima a conceder de 2.000 €

Disponemos de 820. 000 € y calculamos que la cuantía de la inversión sería de 737. 377, 51 € la subvención a la que queremos optar es a la máxima que nos puedan dar por lo tanto un 45% es decir 331.000 € aproximadamente.

2. Plan de Empresa

Lo primero que vamos a hacer es definir qué es un plan de empresa y nos vamos a servir de la definición que nos proporciona la Junta de Extremadura para hacerlo “El Plan de Empresa es una herramienta de trabajo para todas las personas o colectivos que quieran poner en marcha una iniciativa empresarial. Es un documento donde se refleja de forma detallada y ordenada la idea de negocio.” Como la idea es que nos sirva para poder utilizar las ayudas que ofrece la Junta de Extrema lo lógico es seguir el orden que nos plantea esta misma.

2.1 Equipo Emprendedor

Empezaremos definiendo el equipo emprendedor. Un emprendedor se puede definir como el individuo que en vez de trabajar por cuenta ajena, crea su propia empresa asumiendo riesgos y disfrutando de todos los beneficios futuros. (Kenton, 2019)

El equipo emprendedor está exclusivamente formado por mi madre dado que aunque reciba ayudas ella es la que está tomando todos los riesgos y empleando su tiempo. Es obvio, que va a necesitar un equipo detrás de ella que desempeñe tareas que no pueda ejercer por falta de tiempo o experiencia. Será el caso de los monitores durante los campamentos de verano o las personas que se ocupen de la manutención de los albergados. A continuación, se puede ver una breve presentación en las que se definen las cualidades y características más importantes de la emprendedora:

“Mi nombre es María Del Cuvillo Cano, tengo 59 años y me considero una persona madura que ha realizado diversas actividades a lo largo de mi vida.

En este mercado tengo una experiencia probada de 3 años en la realización de actividades en unas instalaciones más reducidas.

Entre mis puntos fuertes destacaría mis habilidades comerciales y de relaciones públicas. Estas, me han proporcionado una base de clientes que me han permitido desarrollar esta actividad y evolucionar de forma positiva.

Por otro lado, cabe destacar mi capacidad en el manejo de equipos como son: los de cocina, mantenimiento y monitores, algo necesario en este negocio. El equipo que hemos conseguido crear nos ha permitido realizar con éxito los campamentos infantiles estos años.

También cuento con el conocimiento de proveedores de alimentación, limpieza y demás servicios para proporcionar la mejor experiencia a los clientes.

Otras capacidades que podría destacar son las artísticas, de decoración y pintura que me podría brindar la oportunidad de organizar cursos y otras actividades complementarias al albergue.”

Esta presentación es la que exige la Junta de Extremadura como primera impresión del proyecto.

2.2 Descripción de la Actividad. Productos y Servicios

En este apartado se va a describir más a fondo los servicios y productos que vamos a ofrecer en el albergue turístico y para su fácil entendimiento se va a dividir en tres partes principales.

Lo primero que vamos a explicar son las características del albergue desde una perspectiva más técnica para pasar a definir los diferentes productos que estamos ofertando en este momento.

Tras esto, entraremos a destacar los aspectos que nos diferencian de la competencia. Estos aspectos son esenciales dado que permiten que el cliente te identifique como producto y te asocie a un nivel de precios. Si los productos no estuviesen bien diferenciados el cliente tendría mayor poder de negociación. Un precio demasiado alto o demasiado bajo puede significar una pérdida competitiva. (Baena, 1998)

Una vez tenemos nuestros productos definidos y bien diferenciados es importante detallar las necesidades y carencias que vamos a satisfacer. Estas sean necesidades han de ser reales, claramente identificables y permanentes en el tiempo para que el producto tenga sentido y triunfe.

2.2.1 Características

El albergue turístico se debe clasificar dentro de “15520 -Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia” según el Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Y encuadrar en el epígrafe “1685 – Alojamientos Turísticos Extrahoteleros” del Impuesto de Actividades Económicas (IAE).

El albergue está pensado para alojar a grupos de distintos tamaños con una capacidad total de hasta 84 personas. Actualmente, cuenta con tres tipis indios con capacidad de hasta ocho personas cada uno y una de las grandes inversiones del proyecto sería construir ocho cabañas rústicas con capacidad hasta ocho personas. Siguiendo con los demás inmuebles del albergue está pensado que se construya una nave polivalente que servirá a su vez de comedor y de punto de reunión para realizar diversas actividades. También habrá otro edificio donde estarán los aseos y duchas para los albergados con una sección a parte para el personal y monitores. Este edificio contará con una zona destinada a ser el lavadero y otra para ser la enfermería.

Además, el complejo cuenta con diversas instalaciones para realizar actividades como: una pista de fútbol sala, picadero para caballos, campo de voleibol y una pista americana. Tenemos planeado reforzar estas instalaciones con 20 bicicletas de montaña, cine e instalaciones deportivas como una tirolina, un rocódromo, o más campos de deportivos.

Como he señalado anteriormente, el complejo está diseñado para adaptarse según las necesidades de cada grupo. En el caso de ser un campamento multitudinario de niños se podrá hacer uso de los tipis como se lleva haciendo los últimos tres años. Pero también se puede adaptar para grupos más reducidos o que necesiten más intimidad como es el caso de off-site meetings para empresas o formaciones específicas. Un ejemplo de ello es el programa BYG Give Your Best de la Fundación Endesa y la Fundación “Lo Que de Verdad Importa” que se va a desarrollar en Africamp este verano.

Actualmente, nuestro “core business” han sido los campamentos de verano pero pretendemos desarrollar dos nuevas líneas de negocio para exprimir al máximo las instalaciones.

La primera línea de negocio que ya estamos explotando es la de asociaciones con actividades artísticas, espirituales y formativas. Aquí entraría el programa mencionado anteriormente. Mi madre ya da clases de porcelana en Madrid por lo tanto no sería difícil abordar este mercado.

La segunda, que todavía estamos estudiando pero ya hemos progresado es la de alquilar las instalaciones para que se desarrollen actividades por terceros como inmersiones lingüísticas, de aventura entre otras. Hemos hecho una toma de contacto con una profesora de chino de confianza que le parece buena idea organizar inmersiones lingüísticas a menos de 2 horas de Madrid y en unas instalaciones nuevas y totalmente equipadas. También hemos apalabrado con Capitán Cook, la empresa de la que contratamos los monitores para nuestros campamentos, que el año que viene nos alquilarán las instalaciones para celebrar su propio campamento de aventura.

Las tres líneas difieren principalmente por el nivel de servicio que se dará por nuestra parte. A continuación, se puede apreciar un cuadro que resume de manera más sencilla las diversas líneas de negocio y servicios que ofrecemos.

Figura 2. Líneas de producto en el Albergue turístico Africamp

	Africamp	Escolar	Asociaciones	Formación	Aventura
Nivel de servicio	100%	90%	80%	75%	50%
Hospedaje	X	X	X	X	X
Desayuno	X	X	X	X	X
Comida	X	X	X	X	X
Cena	X	X	X	X	X
Turismo	X	X	-	X	-
Actividades	X	X	X	X	-
Jefes de monitores	X	X	X	X	-
Monitores	X	X	-	-	-
Bus	X	X	X	-	-
Recogida en coche	-	-	X	-	-
Duración	10	5	7	5	14

Fuente: Elaboración propia

- Africamp se refiere a nuestros campamentos en los que ofrecemos todos los servicios.
- Escolar podría ser una inmersión lingüística en la que parte de las actividades fueran organizadas por nosotros.
- Asociaciones corresponde al servicio que damos para el programa BYG Give Your Best. Gran parte de las actividades son organizadas por ellos pero sí que vamos a recoger en coche de la estación de tren de Oropesa.
- Formación sería el producto que ofreceríamos por ejemplo a una escuela de chino. Ofreceríamos manutención así como hospedaje pero las actividades serían externas.
- Aventura es el producto ofrecido para el campamento que quiere hacer Capitán Cook el próximo verano. Se ceden las instalaciones con manutención incluida.

2.2.2 Aspectos Diferenciales

Como hemos mencionado en la introducción a este epígrafe los aspectos diferenciales son esenciales para que el comprador te distinga de tus pares y decida gastar su dinero en tu producto en vez del competidor. Hoy en día los compradores tienen cada vez más posibilidades de elección y los productos que no consiguen diferenciarse lo suficiente para ser percibidos están destinados a morir. (Trout, 2001).

Nuestros competidores son cualquier tipo de establecimiento de España que cumpla con las funciones de un albergue. La competencia es alta y por ello he decidido destacar los siguientes aspectos que a mi parecer son los más relevantes:

1. Localización: Está en medio de la naturaleza pero con un pueblo a 7 km (Villanueva de la Vera) y Navalmoral de la mata, ciudad con todo tipo de servicios, hospitales, estación de buses y ferrocarril a menos de 30km.
2. Ubicación: La finca en total tiene 21 hectáreas donde se puede pasear llegando a un arroyo que se llama Zaragate que da nombre a la finca. A escasos metros de la entrada del albergue, podemos encontrar una finca municipal de 140

hectáreas denominada "El Labrado del Señor" de libre acceso que permite llegar a "La Garganta de Gualtaminos". En ella se pueden y se han realizado actividades libremente.

3. Orientación: La zona de la Vera, en la vertiente sur de la Sierra de Gredos, reúne una de las mejores condiciones para el turismo. Además, la sala polivalente con grandes ventanales y las cabañas rústicas tienen la orientación hacia el pico Almanzor proporcionándole una belleza diferencial en la zona.

4. Zonas residenciales adaptables:

- Ocho cabañas rústicas para disfrutar de una experiencia cercana a la naturaleza y con todas las comodidades (electricidad, Wi-Fi y aire acondicionado frío/calor)
- Tres tipis indios para vivir una experiencia más auténtica pero igual de preparadas que las cabañas (electricidad y aire acondicionado).

5. Instalaciones y facilidades:

- Instalaciones actuales muy completas: pista de fútbol sala, columpios, picadero, pista americana, tipis... Que van a ser mejoradas con: tirolina, rocódromo, bicicletas...
- Se va a construir una gran sala polivalente diáfana y flexible para la manutención o para realizar actividades de animación, deportivas, cine, charlas, discoteca entre otras.

6. Flexibilidad: Abierto todos los días del año y pudiendo adaptarse a diferentes números de personas. Los alojamientos están divididos en cabañas de 8 personas por lo que se podría alquilar por grupos.

7. Turismo cercano: La zona cuenta con pueblos muy atractivos para realizar turismo: Villanueva de Vera, Valverde, Jarandilla o el mismo Yuste. Todos ellos con una gran y célebre cultura gastronómica (Pimentón de la Vera, Torta del Casar, o migas extremeña).

2.2.3 Cobertura de Necesidades

El fin de un producto o servicio es satisfacer unas necesidades concretas por ello es imperativo identificar las que el albergue va a cubrir. Para que estas necesidades sean válidas deben ser: (Junta de Extremadura, 2019)

- Reales: este punto no es perogrullo puesto que muchos productos fracasan al olvidarse de esto mismo.
- Claramente identificables: cuanto más claro sea, más fácil será que el cliente lo perciba. A parte, debe suponer una mejora de lo ya existente.
- Permanentes en el tiempo

A continuación, identificaremos las necesidades que cubren cada uno de los productos que vamos a ofrecer en nuestras instalaciones:

1. Una de las necesidades que la sociedad actual tiene es ocuparse de los hijos durante los periodos vacacionales. Este es uno de los principales mercados que queremos abordar.

Los hijos tienen el doble de vacaciones que los padres. Además, con un verano de casi tres meses, España es de los países con más vacaciones de Europa. Esta necesidad afecta a 2 millones de hogares en España y el uso de campamentos y otras actividades es un fenómeno en aumento al que recurren 7 de cada 10 familias españolas. El gabinete de estudios Analistas Socio-Políticos respalda esta idea y vincula la demanda al gran crecimiento de la tasa de ocupación de las madres. (De la Fuente, 2008)

Por otro lado, la separación del niño favorece su desarrollo y aprenden a divertirse sin depender de las pantallas. A través del deporte, la naturaleza o la pintura los niños se convierten en pequeños aventureros que se olvidan de su vida entre algodones en su hogar.

2. Organizaciones sin ánimo de lucro, otra de las necesidades que queremos cubrir es la organización de campamentos para niños en riesgo de exclusión social o hijos de familias sin recursos. Nosotros ya fomentamos esta actividad con nuestro campamento Africamp con Ángel que se celebra en Agosto desde hace dos años.

Pero es que además se está produciendo un gran desarrollo de esta actividad a través de fundaciones y de ONG's. Es el caso de la Fundación Soñar Despierto o la Fundación Balia que organiza campamentos urbanos en Tetuán, Lavapiés y Cercedilla.

3. La tercera necesidad que queremos abordar es la formación de jóvenes. Hay muchas actividades que no se desarrollan en los colegios o universidades y que en cambio la juventud está demandando. Ciencias aplicadas (espeleología, biología...), temas artísticos, espirituales, musicales, gastronomía entre otros.

Dentro de este mismo epígrafe, podemos encontrar otro tipo de formaciones como son; aquellas en valores o de gestión de negocio que promueven las fundaciones y grandes empresas como la Fundación Lo que de verdad importa y Endesa; u otras que promueve BBVA e Iberia. Esta necesidad es real y cada vez se ven más cursos formativos que se realizan durante el periodo vacacional. Las nuevas generaciones no pierden el tiempo y quieren estar lo mejor formadas posibles.

4. La cuarta necesidad que estamos explorando son las inmersiones lingüísticas. Son muy conocidas las inmersiones lingüísticas para aprender inglés como es el caso de VaughanTown. Pero creemos que hay una oportunidad de explorar otras lenguas como podrían ser el chino, árabe o ruso. En el caso del chino y el ruso la ventaja es que estos países se encuentran a una distancia considerable y por lo tanto se podría aprovechar esto a nuestro favor. Anteriormente, he mencionado que estamos en contacto con una academia de chinos nativos y con perspectivas de realizar algún tipo de actividad parecida.

2.2.4 Propiedad Industrial

Debido a que un albergue desempeña una actividad que es complicado patentar es difícil hablar de propiedad industrial. De todas formas, es necesario para un negocio tener una marca, un logo y una página web para poder promocionar y vender el producto o servicio.

El albergue será llamado “Albergue turístico Africamp” y voy registrar la marca AFRICAMP, con su logo correspondiente como se puede ver abajo.

Figura 3. Logo Africamp



Fuente: Elaboración propia

Según he podido comprobar en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) no está registrado previamente en España.

Es bien conocido el caso de Sanmay Ved, un extrabajador de Google que durante unos minutos y por un descuido fue el propietario del dominio del buscador más usado del mundo, Google. Es por ello que veo necesario que se haga una página web y que se compre el dominio.

En este momento contamos con una página de Facebook así como un perfil de Instagram en la que se publica contenido del campamento solidario “Africamp con Ángel” (Facebook: https://www.facebook.com/AFRICAMPCONANGEL/?tn-str=k*F; Instagram: <https://www.instagram.com/africampconangel/?hl=es>)

La idea sería crear dos páginas web para diferenciar ambos productos. En el caso de “Africamp con ángel” ya disponemos de una página web donde se publicita el campamento pero sobretudo la fiesta solidaria del 16 de Mayo: <https://www.africampconangel.com/>.

Una vez estuviese construido el albergue crearíamos una nueva página web con este posible dominio: <https://www.albergueafricamp.com/>. De esta manera, podríamos presentar nuestro albergue a colegios y asociaciones como un producto diferenciado.

2.3 Análisis de Mercado

Una vez definidos los servicios y productos que vamos a comercializar, es imperativo estudiar el mercado al que nos vamos a dirigir. Conocer bien tu mercado te permite ser excelente a la hora de desarrollar estrategias de marketing; además de ayudarte a identificar tendencias de consumo que puedas aprovechar en un futuro.

Para poder hablar del mercado en conjunto, necesitamos información sobre el segmento al que nos dirigimos, la tipología de clientes, la competencia y la tendencia que han seguido estos actores en los últimos años pero esto no es tan sencillo.

Y entonces; ¿Cómo se realiza un análisis de mercado? Un análisis de mercado debe responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el mercado al que nos dirigimos?, ¿Cómo es el entorno en el que se va a centrar la oferta?, ¿Quién es nuestro público objetivo?, ¿Qué necesidades tienen estos clientes potenciales? y ¿Quién es y cómo es nuestra competencia?

Para responder a estas preguntas, vamos a realizar primero un análisis de las características del mercado objetivo para pasar después a estudiar el entorno que rodea a la empresa (Exigencias legales, condiciones administrativas, económicas, sociales y tecnológicas). (Junta De Extremadura, 2019)

2.3.1 Características del mercado

El mercado objetivo es el consumo residencial en albergues y demás lugares de hospedaje.

He decidido acotar este mercado y estudiar solo el área de la Comunidad de Madrid y Extremadura. Dándole especial importancia a los residentes de Madrid como nuestro público objetivo principal y al estudio de la competencia que tenemos en Extremadura. Es importante centrarse en un mercado realista y aprovechar la ventaja que tenemos al estar a menos de dos horas de un centro urbano con gran capacidad económica como es Madrid.

Como veremos a continuación, el gasto de los madrileños en los 5 últimos años ha aumentado considerablemente (81.000 millones vs 88.000 millones de euros). Pero es todavía más interesante si nos fijamos en el gasto en "Ocio" y en "Hoteles" dado que juntos han pasado de 11.500 millones hasta casi 15.000 millones de euros. Es decir, un 27% más aproximadamente. Estos dos epígrafes son los que más están en relación con la actividad que vamos a desempeñar en el albergue.

Figura 4. Gasto anual de los hogares de la Comunidad de Madrid. (Millones de euros)

	2013	2014	2015	2016	2017
Gasto total	81.232	79.121	80.189	83.944	88.026
Gasto medio por persona (euros)	13	13	13	13	14
Gasto medio por hogar (euros)	33	31	32	33	34
Gasto total de los hogares en:					
Alimentos y bebidas no alcohólicas	10.194	9.628	101.114	10.289	10.529
Bebida alcohólicas, tabaco y narcóticos	1.419	1.278	1.343	1.371	1.475
Artículos de vestir y calzado	3.478	3.695	3.517	3.886	4.148
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	29.173	27.655	27.430	27.772	28.719
Mobiliario, equipamiento del hogar	3.373	3.163	3.328	3.907	3.976
Salud	2.294	2.662	2.628	2.583	2.700
Transportes	9.477	9.520	9.292	9.178	10.640
Comunicaciones	2.275	2.170	2.207	2.487	2.680
Ocio, espectáculos y cultura	4.645	4.374	4.475	4.977	5.136
Enseñanza	1.595	1.458	1.525	1.743	1.701
Hoteles, cafés y restaurantes	6.998	7.175	7.947	9.195	9.640
Otros bienes y servicios	6.312	6.343	6.383	6.555	6.682

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta de presupuestos familiares del INE

Además de ser un sector en alza, es un sector que genera riqueza. Es bien sabido que una gran parte de la economía Española depende del sector servicios. El caso de Extremadura no es diferente al resto del país. El VAB o Valor añadido bruto a precios básicos representa la riqueza generada en la economía durante el periodo considerado. Este se obtiene por la diferencia entre el valor de la producción y los consumos intermedios utilizados (materias primas, servicios y suministros exteriores). Si nos fijamos en Extremadura, podemos ver que el sector servicios es el que mayor valor añadido bruto a precios básicos tiene y además es el que más crece. Según datos del INE representa casi un 70% del total y ha crecido un 7% desde 2014 a 2017.

Figura 5. VAB por rama de actividad (Miles de euros). Extremadura

	2014	2015	2016	2017
Agricultura, ganadería y pesca	1.053.602	1.290.037	1.323.124	1.499.086
Industria	2.179.576	2.251.450	2.288.944	2.427.733
Construcción	1.131.891	1.169.364	1.221.475	1.237.962
Servicios	10.939.067	11.137.630	11.410.363	11.623.550
TOTAL	15.204.136	15.848.481	16.243.906	16.788.331

Fuente: Elaboración propia con datos de la Contabilidad Regional de España y el INE

2.3.2 Análisis del Entorno

Para realizar un análisis del entorno que rodea a la empresa tenemos conocer todos los factores externos que pueden llegar a tener un efecto en la misma. Son difíciles o casi imposibles de controlar pero es importante tenerlos en cuenta en todo momento para estudiar las oportunidades que nos pueden brindar.

La Junta de Extremadura hace hincapié en las exigencias legales, condiciones administrativas, económicas, sociales, culturales y tecnológicas.

Respecto a las exigencias legales, el proceso es bastante tedioso y conlleva una cuantiosa inversión temporal. Hace ya un año y medio que presentamos el proyecto ante la Consejería de fomento, vivienda, ordenación del territorio y turismo para conseguir la calificación urbanística del terreno. Tras obtener el permiso de los distintos actores involucrados como son el representante de medioambiente, aguas, vías o industrial conseguimos obtener la calificación mencionada.

Después procedimos a presentar el proyecto de construcción que para ser aprobado debe cumplir con todos los requisitos que se encuentran en el Decreto 244/2012 de ordenación de albergues turísticos de la Comunidad Autónoma de Extremadura. Entre ellos se encuentran requisitos de accesibilidad, suministros, mecanismos de protección y servicios higiénicos. También algunas obligaciones como la construcción de una sala polivalente, donde por ley se ofrezca desayuno a los

clientes. Al cumplir estos requisitos y obtener un certificado de medioambiente pudimos conseguir la licencia de obra y empezar a construir.

Una vez hayamos terminado con la obra deberemos complementar los permisos obtenidos anteriormente con nuevas inspecciones medioambientales, sanitarias, veterinarias, farmacéuticas o de industria. Estas deberán respetadas en todo momento y revisadas para que no se paralice la actividad tal y como se explica en el capítulo II “Inspección Turísticas” de la ley 2/2012 de Desarrollo y modernización del turismo de Extremadura.

Las condiciones administrativas son bastante simples debido a que no dependemos de ningún préstamo ni subvención más allá de los incentivos autonómicos a la inversión empresarial en Extremadura. Toda la operación será financiada por fondos propios.

La situación económica es conocida. En los últimos años la economía mundial se ha ido recuperando de la fuerte crisis sufrida en 2008. Las condiciones económicas no son malas y como prueba de ello la economía española ha seguido creciendo en 2018 pero de forma más moderada. Ha de hablarse de una desaceleración que se está produciendo en toda Europa. En Abril, el Fondo Monetario Internacional (FMI) revisó a la baja las perspectivas de crecimiento de este año hasta un 2,1% y un 1,9% para 2020, sin embargo manteniéndose en ambos ejercicios por encima de la media europea.

Pese a esta desaceleración el Ministerio de Economía prevé que el desempleo pase del 15,3% al 13,8% en 2019 y siga reduciéndose hasta el 9,9% en 2022. Por otro lado, no nos podemos olvidar de la crisis política de Cataluña puesto que la inversión, el turismo y el consumo se pueden ver afectados por esta incertidumbre política. De todas formas, aunque la situación no sea la ideal sigue siendo próspera y no creo que afecte en demasía a nuestro proyecto.

Los factores socioculturales de España no son muy alentadores. El INE ha registrado que en los últimos años las defunciones superan a los nacimientos, síntoma de una futura pirámide de población invertida muy envejecida. Se estima que España pierda más de un millón de habitantes por década y en 2052 habrá un 10,2% menos de habitantes. Esto sumado a la poca o nula inversión por parte de nuestro gobierno en

políticas de natalidad no es un buen augurio para el futuro que nos espera. Según la OCDE, España es el octavo país desarrollado que menos gasta en políticas familiares.

De todas formas, tal y como hemos comentado en el epígrafe de necesidades que cubre nuestro albergue, en una sociedad en la que ambos padres trabajan, el confiar el cuidado de tus hijos a terceros es una práctica a la que se recurre más habitualmente.

En el caso de las necesidades tecnológicas de un albergue, hay que decir que no son algo de lo que preocuparse. Es obvio que una obra conlleva un estudio de los materiales, componentes y tecnologías más adecuadas a la actividad que se quiera desarrollar. Pero el mercado de los albergues no es conocido por tener una rápida transformación tecnológica. Aunque hay que estar atento para adaptarse a las nuevas tendencias que puedan surgir. Será necesario estudiar nuevas formas de captar clientes (más allá de on-line), así como nuevas maneras de abastecimiento u otras medidas que nos mantengan en la vanguardia tecnológica para que podamos dar el mejor servicio a nuestros clientes. Por ejemplo, estamos estudiando un nuevo modelo para abastecernos debido al incremento tan fuerte en la capacidad de hospedaje del albergue. Hasta el momento, hacíamos compras al por mayor con el coche de empresa pero ya hicimos una primera prueba el pasado verano para que el supermercado más cercano se acercase con un camión en vez de nosotros. Explicaré más en detalle los aspectos técnicos en el apartado de recursos técnicos.

2.3.3 Análisis de la Demanda

En un plan de negocio es muy importante conocer a tus clientes para poder dirigir tus productos y realizar campañas de promoción efectivas entre otras cosas. Es necesario centrar los esfuerzos para maximizar el retorno y por lo tanto una segmentación del mercado es imperativa.

Debido a los productos ofertados y a experiencias pasadas puedo segmentar más nuestro público objetivo. Lo he hecho basándome en la población de la Comunidad de Madrid que es donde más posibilidades tenemos de atraer clientes gracias a la cercanía y a nuestras propias relaciones personales. He seleccionado tres grandes

grupos excluyendo a los menores de 5 años, entre 25 y 34 y mayores de 64 porque son segmentos que no nos interesan por el momento y/o no tenemos actividades que les puedan satisfacer.

Figura 6. Población empadronada en la Comunidad de Madrid

Rango de edad	5-9	10-14	15-19	20-24	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64
2017	356.381	336.154	304.387	316.900	551.876	588.300	533.317	483.307	416.997	345.868

Mercados objetivo	
Infantil	692.535
Jóvenes	621.287
Otros mercados	2.919.665

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística

He identificado tres segmentos y son: Mercado Infantil (cinco a catorce años), Mercado Juvenil (quince a veinticuatro años) y Otros mercados. Nuestros mercados principales son el infantil y el juvenil porque se adecúan más al perfil de cliente que comparte habitaciones y tiene baños comunes. Pero, como he comentado en el apartado de características de nuestros productos y servicios también estamos estudiando la posibilidad de realizar cursos artísticos o religiosos en los que mi madre podría ejercer de profesora de porcelana. Además, no sería lógico ignorar un segmento que casi triplica a los dos otros juntos.

De todas formas, sigo creyendo que donde tenemos mayores clientes potenciales es en el mercadeo infantil y juvenil. Trataremos de atraer a estos 2 segmentos de población madrileña hacia nuestros diferentes servicios en Extremadura.

El sector infantil es el que cuadra con las actividades como campamentos, inmersiones lingüísticas o cursos culinarios. Es con el que más experiencia tenemos y el que más nos interesa en este momento. El segmento juvenil también podría ocupar las cabañas para campamentos u otras actividades relacionadas con asociaciones deportivas, culturales o religiosas entre otras.

En la tabla siguiente, podemos ver el número de centros y de alumnos no universitarios de la Comunidad de Madrid que como he comentado es nuestro mercado objetivo primordial. De esta manera, podemos ver el número de centros a los que nos dirigimos para captar clientes potenciales, así como, el desglose por actividad. En total, tenemos: 4819 centros y 1,2 millones de alumnos.

Figura 7. Centros y alumnos matriculados por tipo de enseñanza

Comunidad de Madrid (2015-2016).

	Centros		Alumnos	
	Públicos	Privados	Públicos	Privados
Infantil	1315	485	149969	140259
Primaria	788	432	223512	192626
Especial	30	41	2772	2375
Educación Secundaria Obligatoria	324	397	134806	124085
Bachillerato	285	42	60298	38713
Ciclos Formativos				
Básica	106	51	5537	3052
Grado Medio	117	78	21674	11060
Grado Superior	112	0	26580	10314
Régimen Especial	162	54	56045	4710

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

A parte, gracias a los datos del INE he conseguido hacer una estimación del total de universitarios con el número de egresados durante cinco años: unos 300.000 posibles clientes más para cursos de formación o campamentos de aventura. (Anexo 1) El programa BYG ya ha sido promocionado en la Oficina de Prácticas de Empleo de Icade y en su Twitter por lo que no es de extrañar que pudiésemos hacer lo mismo en Icade o en otros centros universitarios.

Los hábitos de consumo son algo a tener en cuenta para poder adelantarse a la demanda de nuestros clientes. En nuestro sector, una variable que nos puede servir mucho es el gasto medio por persona en los albergues. El gasto medio también nos sirve como orientación a la hora de saber si estamos por encima o por debajo del precio medio diario en albergues. Según la Encuesta de Turismo de Residentes

llevada a cabo por el INE a los habitantes de la Comunidad de Madrid ronda los 79 euros. (Anexo 2)

2.3.4 Análisis de la Competencia

“Mantén a tus amigos cerca, y a tus enemigos aún más cerca”

Esta mítica frase de Michael Corleone en la película El Padrino II con un origen incierto atribuyéndoselo a Sun Tzu y a Maquiavelo describe perfectamente la importancia de conocer tu competencia.

Aunque la competencia empresarial no es un enemigo como tal, es necesario estudiarla a fondo para poder mejorar, adaptarse y sacar partido de las fortalezas o debilidades de los competidores.

En nuestro caso, la competencia más directa son albergues y campamentos. Pero para tener una referencia también es interesante saber el número de establecimientos turísticos. Puesto que, para la diversificación y el desarrollo de nuevas actividades son también competidores. Abajo podemos ver un resumen de todas las plazas y el número de establecimientos turísticos en Extremadura. En total, hay 1398 establecimientos con 40819 plazas; y 42 albergues con 1578 plazas.

Figura 8. Establecimientos turísticos. Extremadura 2017

	Badajoz		Cáceres		Extremadura		
	Número	Plazas	Número	Plazas	Número	Plazas	Plazas Medias
Hoteles y Paradores	94	6543	101	6963	195	13506	69
Hostales	92	2083	122	2629	214	4712	22
Pensiones	20	266	24	296	44	562	13
Apartamentos turísticos	30	527	100	1172	130	1699	13
Albergues turísticos	14	1392	28	186	42	1578	38
Camping	3	931	25	8582	28	9513	340
Hoteles rurales	19	427	42	1056	61	1483	24
Apartamentos rurales	16	330	151	2421	167	2751	16
Casas Rurales	126	1164	391	3851	517	5015	10
Total	414	13663	984	2156	1398	40819	

Fuente: Elaboración propia con datos de la Consejería de Economía e Infraestructuras y la Dirección General de Turismo

Nuestro albergue estaría bastante por encima de las plazas medias de Extremadura. Esto es un síntoma de que ocupa un nicho de mercado de alojamientos de calidad y con gran capacidad perfecto para un campamento premium.

A continuación, podremos encontrar un estudio de mercado que he realizado para fijar un precio orientativo según las instalaciones y localización entre otras cosas. Elegimos campamentos variados y de distinta calidad, precio y localización.

Como podemos ver, los campamentos elegidos son de toda España y el precio va variando según el mes y el número de días. Todos los datos que vamos a ver han sido recabados personalmente por visitas a las instalaciones o gracias a fuentes fiables como su página web corporativa.

En lo que podemos competir es en localización (cerca de Madrid), precio, calidad y servicio. También cabe destacar que nuestras instalaciones son totalmente nuevas y cuentan con todas las comodidades. He querido elegir campamentos de toda España porque son los que más se parecen al nuestro en términos de capacidad y calidad. En la tabla se pueden encontrar datos de interés de los establecimientos. (Figura 9)

Figura 9. Análisis de la competencia

	Localidad	Precio	Dias	Precio/Día	Otros datos	
Natuaventura	Ávila	338	10	34	1 Monitor por cada 8 niños Titulacion oficial 10 camp 2000 plazas	
	Gredos	518	13	40		
	Navacerrada	428	13	33		
	Santander	725	14	52		
Multiaventura	Madrid	683	14	49	7 a 17 años	
English camper	Madrid	598	14	43	2ª Julio	
		648	14	46	1ª Julio	
		448	10	45	1-10 Agosto	
Campamento militar "Gran Capitán"	Navacerrada	550	7	79	Albergue los Monchones, dan uniforme 2/3 mudas, 1 monitor cada 5	
		1000	15	67		
		950	15	63		
Multiaventura Grajera	Segovia	500	10	50	6-17 años, cabañas prefabricadas y muchas actividades colectivas	
		500	10	50		
	Valencia	659	7	94		
		1099	14	79		
Layos Camp	Gredos	1510	15	101	1ª Julio	
		1410	15	94	2ª Julio	
		910	15	61	Agosto	
		1600	15	107	1ª Julio	
		Toledo	1130	15	75	2ª Julio
			960	15	64	Agosto

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en la tabla, se producen variaciones de precio según fechas y localización para una misma compañía como es el caso de Multiaventura Grajera o Layos Camp. Este estudio nos ha ayudado a establecer los precios, tema que tratamos en el próximo apartado.

También elaboramos un estudio comparativo de lo que costaría alquilar solo las instalaciones. En el caso de Urda, fueron las instalaciones elegidas el año pasado por uno de nuestros clientes. Este año debido a nuestra cercanía a Madrid, mejor

calidad de instalaciones y servicios y un precio razonable hemos conseguido atraer al cliente. También estamos mirando intentar atraer a Master Chef kids y a Tecs con estos mismos argumentos.

2.4 Marketing y Comercialización

2.4.1 Establecimiento de Precios

El establecimiento del precio hay que tenerlo muy en cuenta y pensarlo mucho antes de establecerlo. Un nivel de precios no solo determina lo que cuesta obtener tu producto sino que también manda información sobre las expectativas que tiene que tener tu cliente.

Hay muchos métodos para establecerlos como la estrategia de coste más prima o la de la media de mercado. (Avlonitis e Idounas, 2005). En nuestro caso, hemos querido hacer una mezcla de los dos. Como ya tenemos una referencia de los costes gracias a los tres años previos al proyecto en una escala menor, más o menos teníamos una idea de cuál es el coste y el precio que queremos establecer. De todas formas, quisimos hacer un estudio de la competencia para ver donde nos podemos posicionar y porque siempre es importante ver lo que hacen tus pares.

Decidimos posicionarnos en un nivel de precios medio-altos (Anexo 3) por las siguientes razones:

- Cabañas con camas y aire acondicionado frío/calor
- Instalaciones deportivas y de aventura de alto nivel
- Nueva nave dotada de medios técnicos y cocina industrial completa
- Menús sanos y de calidad (Estudiado por un dietista)
- Toda clase de actividades con un equipo con experiencia.
- Servicios de recogida y transporte

Es esencial establecer una flexibilidad de nuestros precios acorde al nivel de servicio que ofrecemos en nuestra gama de productos y según la estacionalidad. He establecido que en el caso que se contrate el producto con un 100% de nivel de

servicio (como se establece en la Figura 1) el precio sería de 69 euros/día con IVA. Alternativamente, si el cliente demandase un 60% de nivel de servicio el precio sería de 35 euros la noche. De esta manera, para el 100% de nivel de servicio estaríamos posicionados en un nivel de precios medio-altos y en un nivel medio si solo se alquilasen las instalaciones. Esto se debe principalmente porque considero que nuestro servicio es de una calidad superior con menús sanos y de calidad, un equipo formado, con titulaciones de monitor de tiempo libre y de trata de alimentos. Creo que las expectativas que tenga el cliente serán superadas por la calidad de las instalaciones así como los servicios que le brindemos en caso de que lo contraten.

2.4.2 Canales de Distribución

El canal de distribución se puede definir como el camino que recorre un bien desde que es producido hasta el consumidor final. Este proceso es muy diferente dependiendo del producto o servicio ofertado.

Se pueden distinguir dos niveles de canales de distribución, directo e indirecto. El canal directo es en el que el fabricante vende el producto o servicio sin depender de intermediarios. Este es el caso de nuestro campamento. Pero es importante conocer el canal indirecto donde por se encuentran varias etapas o niveles como podría ser un fabricante, un mayorista, un minorista y por último el consumidor final. (STANTON, 2007)

El albergue y sus productos en principio no dependen de ningún intermediario dado que hasta el momento ha sido ofertado única y exclusivamente mediante nuestros contactos. Pero ya he comentado que tenemos planteado crear una página web donde poder ofrecer el servicio. También estamos estudiando la posibilidad de incluir nuestro campamento en plataformas donde ampliar la difusión y por lo tanto alargando en cierta medida el canal de distribución.

2.4.3 Comunicación y Promoción

Hoy en día quién no comunica no existe y quién no existe pues lógicamente, no vende. La comunicación tiene que estar en el centro de la estrategia de tu proyecto

para poder hacer llegar a tus clientes potenciales la información que quieres. Nosotros queremos vender un campamento de calidad de instalaciones y servicio donde prime un ambiente cercano y familiar. Con este propósito, vamos a utilizar diversos medios que hagan que esta información se expanda todo lo posible:

- **Online:**

Utilizaremos la página web del campamento como buque insignia pero también utilizaremos otras páginas web como campamentos-infantiles.com, aulajoven.com o buscocampamentos.com. Las redes sociales también son un punto que vamos a tener muy en cuenta. Se va a crear una página de Facebook así como de Instagram para poder publicitar el albergue mediante contenido periódico de las instalaciones y de las actividades que se realicen.

- **Bases de datos:**

El tener una experiencia de tres años nos permite disfrutar de una red de contactos a los que ofrecerles la posibilidad de disfrutar de otros servicios durante el año en las mismas instalaciones que tanto les han gustado. También, aprovecharemos las relaciones con nuestros socios como Capitán Cook o la Fundación Lo Que De Verdad Importa para que podamos hacer llegar a nuestros contactos la buena calidad de nuestros productos y servicios mutuamente.

- **Eventos y otros medios:**

Los eventos son una oportunidad muy buena para darse a conocer. Un ejemplo es la fiesta solidaria anual que hacemos para Africamp con Ángel a la que acuden más de 500 personas.

Las asociaciones culturales, deportivas y religiosas también son perfectas para encontrar clientes así como centros de enseñanza y colegios donde poder hacer presentaciones de las instalaciones para albergar diversas actividades. Ejemplos: convivencias, campamentos de chino, inglés, retiros...

Por último, ya hacemos uso de hoteles de amigos y familiares como el Hotel Quinta de Chaminé, Hacienda San Rafael o la misma Casa Rural Zaragate para publicitarnos y recomendarnos mutuamente. También estamos en contacto con casas rurales y hoteles de la zona como la Casa rural Atuvera.

- **Boca a boca:**

No hay que olvidar el clásico boca a boca. Este método es el más difícil de conseguir dado que consiste en que los clientes obtengan un servicio tan excelente que quieran compartirlo con los demás. Para ello organizaremos un día de puertas abiertas con una fiesta donde los padres y niños podrán disfrutar de un día en el campo y conocer las instalaciones y el personal de antemano. Al fin y al cabo, aunque un campamento sea un servicio destinado a los niños el que compra el producto son los padres y pocas veces se les tiene en cuenta.

2.5 Recursos Técnicos

Una vez hemos analizado la oferta, identificado el mercado y definido la política comercial podemos detallar los recursos técnicos y humanos que vamos a necesitar para emprender esta actividad.

En primera instancia, voy a detallar las infraestructuras e instalaciones para después pasar a describir el equipamiento necesario para desarrollar esta empresa. Por último, a través de los productos más representativos que ofrecemos en el albergue, se va a describir el proceso comercial de compra, servicio y control que son llevados a cabo.

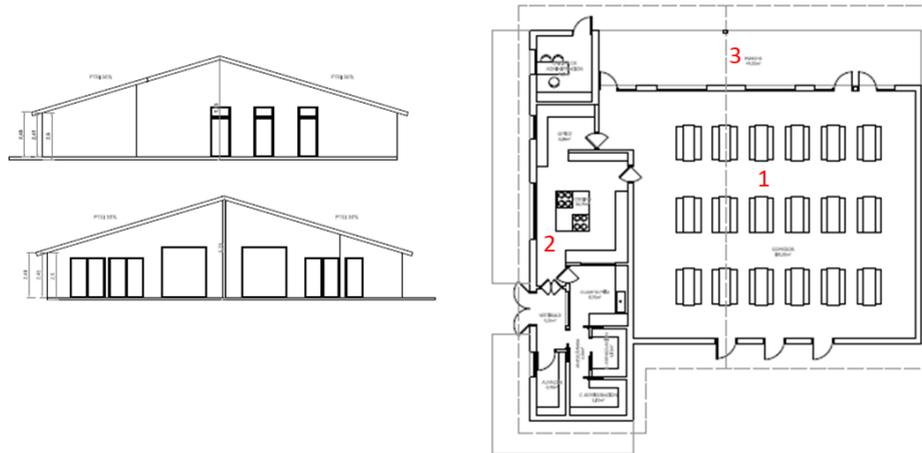
2.5.1 Infraestructuras e Instalaciones

Las infraestructuras e instalaciones que van a ser construidas en el proyecto pueden ser divididas en tres como podemos ver a continuación:

- **Sala Polivalente:**

Inversión más importante de 250 metros cuadrados con un porche de 90 metros cuadrados. Consta de tres partes principales:

Figura 10. Sala Polivalente



Fuente: J. Timón Salinero, 2019. Albergue turístico Africamp. Villanueva de la Vera (Cáceres)

La primera (1) es la sala polivalente que su función principal es la de comedor pero también servirá para actividades: cursos, reuniones, cine, juegos... Esta zona es completamente flexible y adaptable para grupos. Con capacidad de hasta 120 personas aproximadamente, se puede dividir en dos módulos (60 + 60) para poder hacer por un lado comedor y por otro una sala de reuniones y charlas.

Desde aquí podemos acceder a la segunda parte (2), de cocinas, de 62 metros cuadrados donde se encontrarán diversas zonas totalmente aisladas de olores y ruidos. Encontramos una zona de cocina industrial y totalmente equipada, una despensa seca para almacenar productos envasados tipo aceite o conservas, así como una zona de lavado de platos y un almacén de frío. El almacén consta de una precámara (donde poder almacenar frutas y otros productos perecederos) además de una cámara frigorífica negativa para congelados y otra positiva para productos frescos. También hay una zona para dispensar la comida cerca de la cocina en caso de que sea necesario. En la entrada de la nave hay una oficina para la organización general de las actividades.

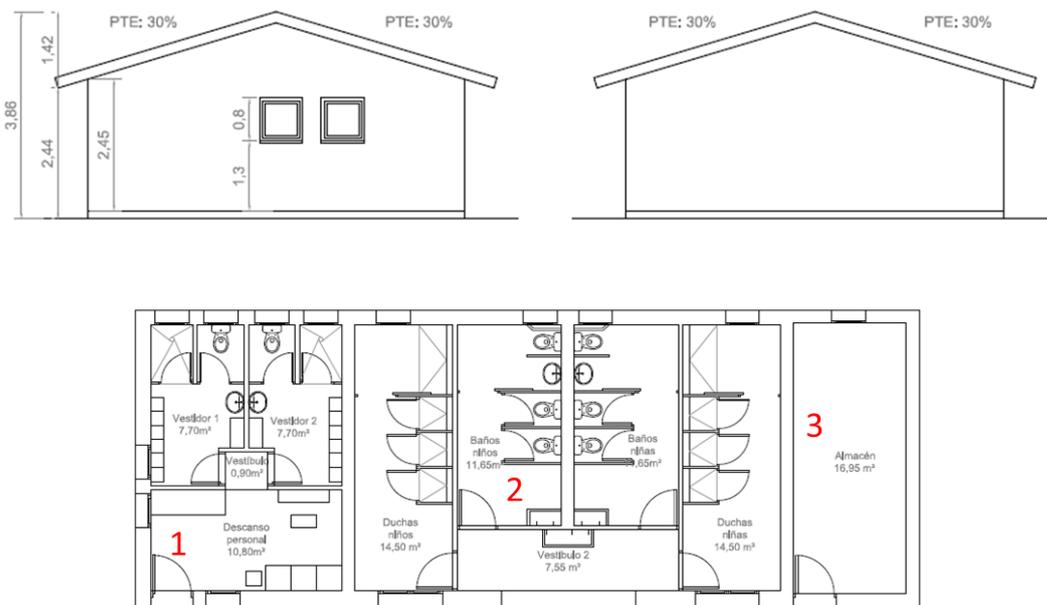
La tercera parte (3) es el porche, también multiusos y adaptable. Al porche se accede por la sala polivalente y por esto mismo se adapta a cualquier cambio que se haga a la nave. Es decir, si la nave es mitad comedor mitad sala de reuniones se puede

dividir el porche en una zona de comedor en el exterior como apoyo y la otra zona como una sala de descanso para tomar el aire o un café con vistas al Alanzor.

- **Baños, aseos y almacén:**

Este edificio se encuentra al lado de la sala polivalente a 15 metros de distancia y cuenta con una superficie de 128 metros cuadrados. Tiene tres partes:

Figura 11. Baños, aseos y almacén



Fuente: J. Timón Salinero, 2019. Albergue turístico Africamp. Villanueva de la Vera (Cáceres)

Por un lado, tendrá una zona de descanso del personal (1) y también contará con un área de enfermería. Para el uso del personal tendrá dos vestuarios con sus respectivas duchas y zona de aseo para cada género.

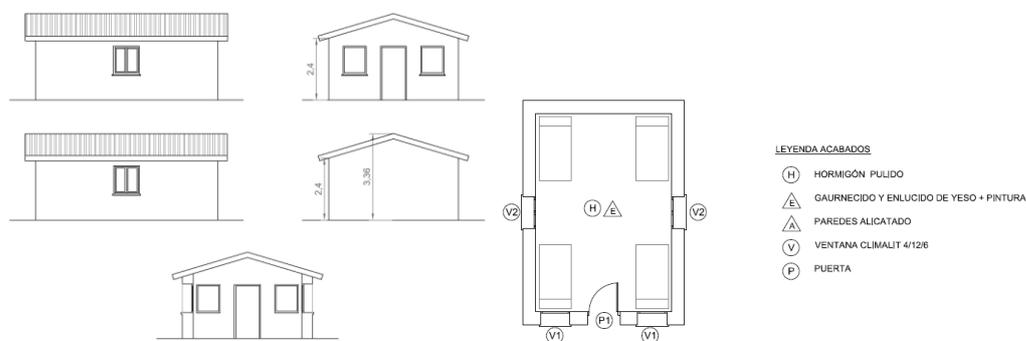
Por otro lado, se encontrará la zona de duchas y servicios (2) para los albergados en las instalaciones. En la entrada habrá un vestíbulo con lavabos. Después se dividirá en dos partes para cada género. En cada una encontraremos más lavabos interiores, 3 duchas y 3 WC así como un baño completo para personas con discapacidad física para cada género.

La tercera parte (3) corresponde al almacén, el cual, será utilizado para todo lo pertinente al mantenimiento de los aseos y la zona de baños.

- **Cabañas rústicas:**

Ocho cabañas con 35 metros cuadrados exteriores y 26 interiores. Con instalación eléctrica y aire acondicionado frío/calor y capacidad para ocho plazas, con un total de 64 personas.

Figura 12. Cabañas rústicas



Fuente: J. Timón Salinero, 2019. Albergue turístico Africamp. Villanueva de la Vera (Cáceres)

2.5.2 Equipamiento necesario

La actividad de albergue es un servicio que cuenta con unos recursos técnicos relativamente básicos. A pesar de ello, hay una serie de elementos esenciales como son la electricidad, la fontanería o la cocina que no pueden fallar para dar un servicio adecuado.

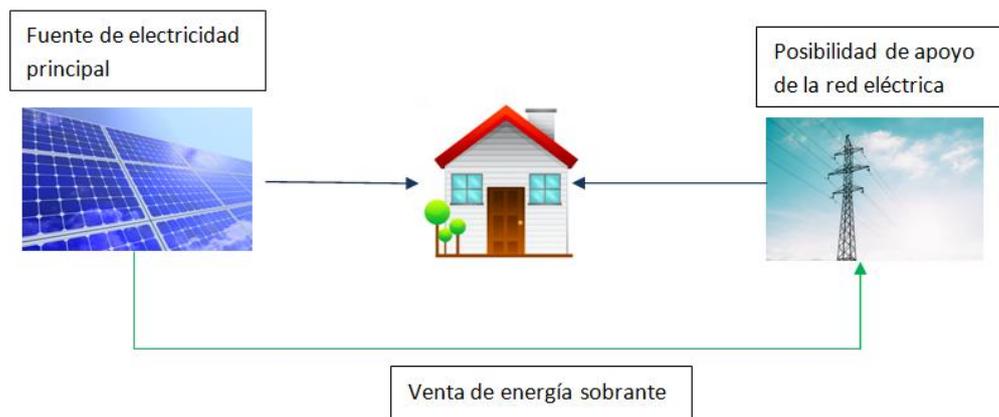
Dentro de nuestro equipo tenemos una persona de mantenimiento básico. Además, llevamos ejecutando todos estos años una política de tener dos proveedores de la zona que conozcan nuestras instalaciones. Uno que es el que ha ejecutado la obra, y otro de apoyo en cada uno de los servicios.

Contamos con un pozo a una gran profundidad (unos 180 metros) que nos garantiza el suministro del agua a pesar de circunstancias climatológicas adversas. La

necesidad que está incluida en la obra es la instalación de dos de depósitos de agua para las nuevas necesidades de consumo.

Las dos fuentes de energía que vamos a usar son el gas y la electricidad. Para el gas vamos a enterrar un depósito que nos permita suministrar nuestras necesidades. Un punto especial que me gustaría destacar es nuestra preocupación por el medio ambiente. Contamos con una instalación solar para el suministro de energía eléctrica que es completado con la corriente de la compañía eléctrica cuando es necesario. Si sobrase energía esta sería vendida a la red eléctrica. (Figura 13)

Figura 13. Esquema de abastecimiento energético



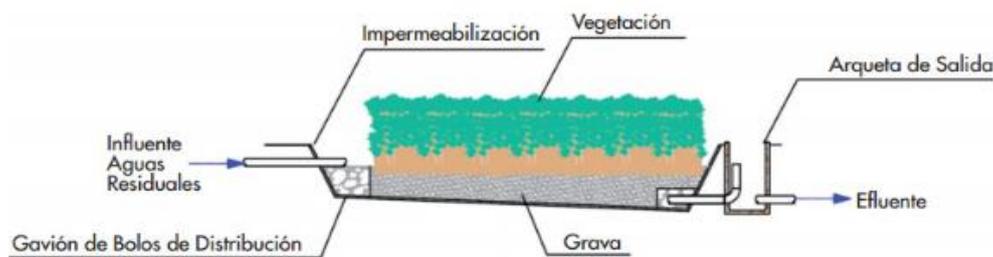
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, también hemos instalado una fosa séptica con un filtro biológico con apoyo de fitodepuración a la salida que recicla los residuos orgánicos de nuestras instalaciones.

Ingenieros del Grupo de Ingeniería Hidráulica y Ambiental (GIHA) de la Escuela Politécnica de la Almunia (EUPLA) elaboraron un estudio para la realización de una planta piloto para el análisis del rendimiento de la depuración de aguas fecales en Aragón. En este explican de manera muy explícita la necesidad de reciclar las aguas y el proceso a seguir. (Escuela Politécnica de la Almunia, 2017)

“El agua es el recurso más importante de la tierra y por ello conviene su conservación... El vertido de aguas contaminadas causa múltiples efectos negativos como la aparición de fangos y flotantes, la disminución de la cantidad de oxígeno en el agua perjudicando a la fauna y la flora, el aporte excesivo de nutrientes, la propagación de organismos patógenos, dañinos para la salud, y la dificultad para reutilizar el agua....La reutilización del agua puede llegar a ser imposible o inabordable como consecuencia de la acumulación de contaminantes en el medio. Esto hace indispensable la depuración del agua contaminada antes de su vertido.”

Figura 14. Proceso fitodepurativo



Fuente: Escuela Politécnica de La Almunia (2017). Planta Piloto para el análisis del rendimiento de la depuración de aguas fecales mediante macrofitas. Línea temática C - Planta y ciudad.

Las aguas residuales se acumularan en un tanque de tamizado y son tratadas en primera instancia antes del proceso de depuración en una fosa séptica con dos compartimentos; sedimentación y clarificación. Esta fosa permite atrapar las grasas, espumas y sólidos flotantes clarificando así las aguas residuales que irán a parar en la balsa de fitodepuración.

A continuación, pasarán a la balsa de fitodepuración por el influente de la imagen. Esta balsa contiene un lecho filtrante relleno de grava y vegetación que limpia el agua haciendo que salga totalmente libre de residuos por la arqueta de salida.

Otros equipos necesarios a destacar son: proyector, altavoces, focos, ordenador y todas las instalaciones técnicas para las presentaciones y demás usos de la sala.

2.5.3 Proceso Productivo

Un proceso productivo consta de varios subprocesos que mediante la coordinación hacen posible que se obtenga un producto o servicio final. Podemos hablar de tres subprocesos; el comercial de abastecimiento, el de servicio y de control.

En este apartado voy a explicar los procesos de manera esquemática para que se entiendan lo más fácilmente posible. Para el proceso comercial y de servicio creo que es necesario poner dos ejemplos diferentes que ya han sido llevados a cabo para que se aprecien los diferentes enfoques tomados.

Proceso comercial de abastecimiento:

- Gran compra de productos secos un mes antes de comenzar cualquier actividad y con un control para que no haya ruptura de stock.
- Compra frecuente de productos frescos: fruta, vegetales o carne que se producirá cada semana en el supermercado de Naval Moral de la Mata. Estamos estudiando la posibilidad de que nos lo traigan a la finca.
- Almacenamiento en nuestra despensa o en las cámaras de frío según la capacidad o la necesidad.

Proceso comercial y de servicio:

En el caso de los campamentos infantiles, nuestro producto principal es Africamp lo vamos a explicar cómo se desarrolla un campamento de aventura. El proceso comercial es el siguiente:

- Diseño del campamento (seis meses antes)
- Envío por email a la base de clientes y nueva captación (cinco meses antes)
- Confirmación y reserva (pago 20% tres meses antes)
- Pago 80 % una semana antes del campamento (una semana antes)

Prestación del servicio:

- Recogida de campistas en el punto de encuentro
- Recepción y explicación del campamento por los monitores
- Explicación de las actividades y presentación entre los campistas
- Manutención
- Desarrollo de las actividades diarias: equitación, tirolinas, rocódromo, barranquismo, canoas...
- El último día se organiza una fiesta de despedida del campamento con actuaciones a la cual asisten los padres y de esta manera recogen a sus hijos.

El otro producto que nos va ayudar a explicar nuestros servicios es el producto de formación. Vamos a ver las etapas que se han producido en el proceso comercial:

- Presentación de oferta: Detalle de los servicios ofertados y precio (ocho meses antes)
- Concurso y negociación (siete meses antes)
- Reunión con la empresa para la explicación de la oferta (seis meses antes)
- Cierre del contrato y pago (cinco meses antes)

Tras esto empezará la prestación del servicio:

- Recogida de los participantes
- Recepción y explicación de las instalaciones del albergue
- Manutención y realización de actividades parciales
- Recogida en Oropesa de Toledo a los ponentes
- Impartición de los cursos
- Retorno a Madrid

Procesos de control:

- Comprobación del stock necesario para la realización de los menús con el objetivo de no caer en ruptura de stock.

- Seguimiento de las normas de higiene y de control sanitario (incluyendo la recogida diaria de muestras exigidas).
- Seguimiento de las fechas de consumo preferente y caducidad de los productos.
- Realización de encuestas a nuestros clientes para evaluar nuestro nivel de servicio y valorar sus sugerencias.

2. 6 Recursos Humanos

Para que una empresa triunfe es imprescindible una correcta planificación de los recursos humanos de esta. Una buena política de recursos humanos puede significar una mejora de la productividad así como en los resultados financieros de la empresa. Adoptar las denominadas políticas “transformacionales”, promoviendo la cooperación para la resolución de problemas implica una bajada de costes, mayor productividad y beneficio que otras políticas más tradicionales (Huselid, 1995).

Es esencial tener claro cómo y quién va a formar parte de la empresa y por ello hay que tener una estructura organizativa que lo refleje. Una vez hecho esto los trabajadores al igual que el equipo promotor deben definir los puestos de trabajo y lo que se espera de ellos. Una buena idea para fomentar la cohesión de tus trabajadores es promover unos valores que se identifiquen con la actividad desarrollada y bajo los cuales se gestione la fuerza de trabajo.

2.6.1 Estructura organizativa de la empresa

La estructura organizativa de la empresa consta por un lado de la dirección, marketing, comercial y recursos humanos todos agrupados en mis padres. Por otro lado, tenemos los equipos internos de mantenimiento, cocina y animación. Y por último, está la administración de la que se encarga el Grupo Pinar. Hemos elegido el Grupo Pinar por la larga relación que tenemos de más de 10 años y por la cercanía a las instalaciones.

Figura 15. Estructura organizativa de la empresa



Fuente: Elaboración propia

2.6.2 Descripción de los puestos de trabajo

Antes de describir los puestos de trabajo creo que es necesario establecer una serie de valores que se respeten en todo momento para fomentar la cohesión del grupo y para que sirvan de inspiración:

Valores de la compañía

- Respeto: las opiniones y criterios de los empleados y del cliente serán tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones en la compañía.
- Iniciativa: Las nuevas ideas que sugieran los empleados siempre serán analizadas y aplicadas en el caso que supongan una mejora para nuestras actividades reconociendo al empleado su participación positiva.
- Equipo: El espíritu del trabajo en equipo es esencial para que el proyecto salga adelante y por lo tanto es algo que fomentamos desde su creación.

Descripción de los puestos de trabajo

- Dirección: Se ocupará de coordinar los diferentes departamentos de la actividad así como la supervisión general de la construcción y comienzo de la actividad de la albergue. Incluido el Comercial, marketing y clientes que consistirá en la promoción comercial de las diversas actividades así como el marketing necesario en los diferentes canales de distribución de los productos. Contactará con los clientes, realizará las ventas y analizará el feedback de los clientes. Así como

RRHH y proveedores por lo que decidirá, seleccionará al personal de los diferentes departamentos y elegirá y negociará con los proveedores que den servicio al albergue.

- Mantenimiento: Ejecutará las pequeñas obras, arreglos de la finca y mantendrá la jardinería, las instalaciones y edificios. Además se ocupará de la recogida de basuras y residuos y su posterior depósito en el punto de recogida municipal.
- Cocina y suministros: Diseñará la manutención que se ofrezca en el albergue decidiendo los menús que se ofrezcan siguiendo las recomendaciones del dietista y cualquier otra comida que se ofrezca. Y también se encargará del control y suministro de materias primas.
- Animación y actividades: se ocupará de las diversas actividades que se realicen en el albergue. Para ello se contratará temporalmente al director de tiempo libre así como los monitores de tiempo libre necesarios. Todos ellos tendrán titulación necesaria y serán preferiblemente de la zona.
- Administración: (Contrato externo) Llevará el control financiero y de facturas de la actividad presentando las cuentas fiscales y todo tipo de gestiones administrativas. Este proceso estará externalizado a través de una gestoría.

2.6.3 Gestión de los recursos humanos

Debido a que esta actividad se ha ejecutado ya durante tres años pero en una menor escala contamos con un equipo experimentado para realizar dicha actividad. Aunque este, se tiene que completar debido al crecimiento que se va a producir en todos los aspectos.

La labor de dirección y comercial las seguirán ejerciendo mis padres aunque, precisarán de ayuda para el manejo de las redes sociales y otros métodos de marketing digital.

En el caso de la cocina habrá nueva maquinaria que en algún caso los proveedores proporcionan una formación gratuita que ya hemos apalabrado.

Al tener más necesidades de suministro será necesario analizar nuevos proveedores. E incluso averiguar la conveniencia de hacer compras de grandes volúmenes o en caso de los productos frescos que ellos mismos traigan la mercancía al albergue.

El albergue conllevará unas nuevas instalaciones que de la misma manera los proveedores o los que ejecuten la obra nos proporcionarán los manuales y el apoyo para el correcto funcionamiento de estas.

Las actividades serán coordinadas con el director de campamentos haciendo un paquete y un plan anual que nos permita ofrecer productos competitivos y nos ayude a contratar proveedores externos que ofrezcan sus servicios para realizar actividades fuera de la finca. Véase, kayaking o barranquismo entre otras.

2.7 Forma Jurídica

La forma jurídica es a elección personal en este caso y de esta dependerán los gastos de constitución, las obligaciones fiscales y laborales concretas, los trámites y procedimientos a seguir así como un sinfín de aspectos legales y administrativos. La forma jurídica elegida para este albergue es la de una Sociedad de responsabilidad limitada y como he mencionado anteriormente según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) se nos consideraría como “Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia” (I5520). Además, para el Impuesto sobre Actividades Económicas también conocido como IAE entraríamos en la “División 16 – Comercio, restaurantes y hospedaje”, “Agrupación 168 – Servicio de hospedaje” y “Grupo 1685 – Alojamientos Turísticos Extrahoteleros” y por lo tanto estaríamos en el régimen general con un impuesto de sociedades de un 20% sobre beneficios.

2.8 Análisis DAFO

Hasta ahora he realizado un análisis exhaustivo del mercado y de nuestros recursos técnicos y humanos así como legales que conlleva esta empresa. Es el momento de reflexionar sobre todos estos aspectos en su conjunto, sobre su entorno y su relación con la empresa.

Para elaborar dicho análisis es conveniente el uso de la matriz DAFO. También conocido como análisis SWOT (por sus siglas en inglés Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) consiste en realizar un análisis tanto interno como externo para hallar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de tu negocio. (Humphrey, 2010). El objetivo de este análisis es determinar las ventajas competitivas y sus desventajas para poder planificar una buena estrategia empresarial.

Figura 16. Análisis DAFO

	Debilidades	Fortalezas
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Poca experiencia en el sector - Dependencia de la estacionalidad - Desconocimiento para gestionar grandes grupos de personas - Poca diversificación de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación inmejorable, cercanía y riqueza cultural - Adaptabilidad de las instalaciones y fuerza laboral - Base de clientes sólida y con potencial de crecimiento - Ambiente cercano y trato totalmente personalizable
	Amenazas	Oportunidades
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Gran oferta de albergues en la zona - Competidores con renombre y una clientela fiel - Descenso de la natalidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar nuevos mercados (ecoturismo, artístico, formación profesional...) - Posibilidad de incrementar la capacidad hasta 100 personas - Conseguir ser una marca reconocida y poder incrementar los precios

Fuente: Elaboración propia

2.8.1 Análisis CAME

Con nuestro análisis DAFO es fácil identificar la situación en la que se encuentra la empresa tanto interna como externamente. Ahora lo importante es no quedarse ahí e ir más allá para poder así mejorar constantemente. El análisis CAME parte de los datos extraídos del DAFO para extraer las estrategias que serán llevadas a cabo en el futuro.

Figura 17. Análisis CAME

	Corregir las Debilidades	Mantener las Fortalezas
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir experiencia con el paso de los años - Aprovechar el feedback de los clientes - Desestacionalizarse al abrirse a otros mercados durante el año - Contratar equipos con experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la riqueza natural y cultural de la zona - No especializarse demasiado (grandes inversiones) - Aprovechar y escuchar las recomendaciones de nuestros clientes - Ser fiel a nuestros orígenes de trato cercano y familiar
	Afrontar las Amenazas	Explotar las Oportunidades
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento exhaustivo de la competencia - Mantener una relación calidad-precio competitiva - Ofrecer una solución a los padres ocupados que atraiga el máximo de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Labores comerciales para ofrecer nuestras instalaciones en asociaciones, colegios u otros centros - Contacto con empresas de formación y departamentos de recursos humanos de empresa - Tener una reputación envidiable y cuidar mucho las redes sociales

Fuente: Elaboración propia

2.9 Plan de Acción

El Plan de acción que hemos seguido durante este año ha sido un poco complicado debido a que hemos tenido que compaginar las actividades de promoción con la de construcción y preparación del campamento. A continuación, voy a explicar más en detalle los pasos que hemos seguido y que es lo que esperamos hacer en un futuro. (Anexo 4)

Después de obtener la licencia de construcción del proyecto a finales de Enero comenzamos la construcción del mismo. A mediados de Febrero, empezamos la promoción y la comercialización del albergue y hemos estado realizando todas las inspecciones para conseguir los permisos sanitarios y de industria este mismo mes de Mayo. Hasta el momento, hemos cumplido con todas las fases que nos habíamos propuesto y nos estamos preparando para el verano que es la época más fuerte para los albergues y cuando más se factura. Por ahora, tenemos contratados toda la fuerza laboral para las cuatro actividades que se avecinan: Africamp, BYG con la fundación Endesa, alquiler de Capitán Cook y por último, Africamp con Ángel. Todavía nos quedan por hacer los últimos remates de decoración, así como, el abastecimiento de productos secos primero y una semana antes los frescos. De esta manera, estaremos preparados para aventurarnos en nuestro primer verano con las nuevas instalaciones totalmente listas. Nuestro plan es llevar un control estricto de los suministros para no tener ninguna ruptura de stock y también estar atentos a cualquier cambio que surja durante el proceso.

El año siguiente seguiremos el mismo plan que hemos llevado a cabo en el caso de promoción comercial y abastecimiento. Y, gracias a que ya no tendremos que estar atentos a la construcción podremos centrarnos en conseguir clientes durante el año. También aprovecharemos la retroalimentación obtenida durante el verano para poder solucionar nuestros posibles problemas y evitar que se produzcan en el futuro.

3. Conclusiones

Una vez analizado el plan de negocio al completo podemos llegar a unas conclusiones generales a cerca de las características principales de este, su propósito y su posición respecto a la competencia.

La primera conclusión es que la zona de la Vera, por su belleza, clima y riqueza cultural es muy atractiva para la construcción de un albergue de vanguardia, totalmente equipado, adaptable y que aporte a la comunidad.

Por otro lado, es necesario suplir una demanda de campamentos especializados y en contacto con la naturaleza, que pese al descenso de la natalidad, es creciente. Esto se debe, a la ocupación laboral de ambos progenitores y a la búsqueda por parte de las nuevas generaciones de actividades que complementen la formación académica ordinaria; inmersiones lingüísticas, aventura y formación profesional entre otras.

Con ese fin, se ha de realizar una inversión valorada en 737. 377 € que permite dotar a Africamp de unas nuevas instalaciones formadas por ocho cabañas rústicas, una zona de aseos y una sala polivalente donde realizar actividades y la manutención de los albergados. De esta manera, se aumentará la capacidad del campamento hasta 84 personas.

Por medio de la modernización y la adecuación de las instalaciones para su uso durante todo el año se soluciona su apalancamiento en el periodo vacacional de verano. Esta desestacionalización se apoya en una fuerte campaña comercial que diversificando sus servicios ofrecidos conseguirá hacer sostenible el proyecto.

La viabilidad del plan pasa por ser fiel a los principios de la marca Africamp de cercanía y trato personal, que nos han llevado a tener una base de clientes leal y creciente. Es por ello necesario que sigamos ofreciendo, un producto diferenciado de nuestra competencia, mejorando nuestras instalaciones y servicios y captando personal que se alinee con las aspiraciones del proyecto.

4. Bibliografía

Avlonitis, G. and Idounas, K. (2005). Pricing objectives and pricing methods in the services sector. *Journal of services marketing*. [Online] Atenas, pp.47-57. En: <https://pdfs.semanticscholar.org/4366/455bfa381b1e01f30c66af93fcc6ac450293.pdf>

Baena, E (1998). "Píldoras" Sobre Competitividad. "Revista Scientia Et Technica", N° 8/ Octubre, Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira, Colombia.

Baena, E. (2003). El Entorno Empresarial y la Teoría De Las Cinco Fuerzas Competitivas. *Scientia et Technica Año IX*, 23, pp.61-65.

Banco De España (2018). *Anual Report*, Madrid: Eurosistema, pp.48-63.

BBC News Mundo. (2015). La recompensa de Google al "hombre que compró Google.com". [Online] En: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151012_google_samnay_ved_recompensa_az

Calderón, I. (2018). España necesita niños, pero apenas invierte en políticas de natalidad. [Online] *Eleconomista.es*. En: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9587462/12/18/Espana-necesita-ninos-pero-apenas-invierte-en-politicas-de-natalidad.html>

Curt Fernandez de la Mora, M. (2019). *Manual de fitodepuración. Filtros de macrofitas en flotación. Fitodepuración en humedales*. [Online] Disponible en: <https://www.fundacionglobalnature.org/macrophytes/documentacion/Cap%EDtulos%20Manual/Cap%EDtulos%205.pdf>

Consejería De Fomento, Vivienda, Ordenación Del Territorio Y Turismo, (2012) Decreto 244/2012, Ordenación de los Albergues Turísticos de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

De La Fuente, I. (2019). Reportaje | Campamentos: ¿por ellos o por nosotros? [Online] *El País*. Disponible en: https://elpais.com/diario/2008/07/15/sociedad/1216072801_850215.html

Diario Oficial de la Unión Europea 26.6.2014 Reglamento (UE) No 651

Escuela Politécnica de La Almunia (2017). Planta Piloto para el análisis del rendimiento de la depuración de aguas fecales mediante macrofitas. Línea temática C - Planta y ciudad. [online] Zaragoza. Disponible en: <http://geama.org/jia2017/wp-content/uploads/ponencias/posters/rs8.pdf>

Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Vol. 38, No. 3. [online] pp.635-672. Disponible en: <https://www.fundacionglobalnature.org/macrophytes/documentacion/Cap%EDtulos%20Manual/Cap%EDtulos%205.pdf>

Junta De Extremadura (2019). Incentivos autonómicos a la inversion empresarial. Extremadura Empresarial.Mérida [online]. Disponible en: <https://extremaduraempresarial.juntaex.es/subvenciones?idContenido=57058>

Ministerio de Economía de España (2019). Spain Macroeconomic Scenario 2019-2022. Madrid.

Stanton, William (2007). Fundamentos del Marketing. México: McGraw-Hill/Interamericana

Trout, J. (2009). Diferenciarse o morir. Madrid: Pirámide., p. 1.

5. Anexos

Anexo 1: Alumnos egresados en estudios de Grado y 1º y 2º ciclo por Universidad en la Comunidad de Madrid

	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
TOTAL:	42762	44862	48192	43826	40310
Universidades Públicas	28201	30953	33780	31710	29694
Alcalá	3252	2943	3271	3106	2696
Autónoma de Madrid	4416	4925	5001	4703	4371
Carlos III	3047	2396	2757	3127	2342
Complutense de Madrid	10189	12670	14074	11331	10801
Politécnica de Madrid	4051	4349	4257	5210	4771
Rey Juan Carlos	3246	3670	4420	4233	4713
Universidades Privadas	14561	13909	14412	12116	10616
Alfondos X El Sabio	2464	2192	2137	1792	1674
Antonio de Nebrija	504	286	547	702	433
Camilo José Cela	4861	3505	4006	3024	2852
Europea de Madrid	3211	3752	3452	2927	2155
Francisco de Vitoria	668	736	827	771	741
Pontificia de Comillas	1331	1752	1783	1331	1200
San Pablo CEU	1522	1687	1690	1286	1238

Anexo 2: Gasto medio diario por persona en albergues en la Comunidad de Madrid

Año
2015

Dato
79,13

Unidad: Euros

Fuente: Encuesta de Turismo de Residentes. INE

Ámbito: Comunidad de Madrid

Anexo 3: Estudio de la competencia y posicionamiento

POSICIONAMIENTO		POSICIONAMIENTO	
NIVEL DE PRECIOS	PRECIO/DIA	NIVEL DE PRECIOS	PRECIO/DIA
ALTO	35 - 45	ALTO	70 - 107
MEDIO ALTO	30 - 35	MEDIO ALTO	60 - 70
MEDIO	25 - 30	MEDIO	40 - 60
BAJO	18 - 25	BAJO	20 - 40

ALQUILER DE CAMPAMENTOS

NOMBRE	PRECIO/DIA	PROVINCIA
PUERTO DE SANTAMARÍA (MASTER CHEF)	40	CADIZ
LA GRANJA DE GREDOS (VAUGHAN)	35	MADRID
LA ESPUELA (TECS)	30	TOLEDO
URDA (SOÑAR DESPIERTO)	22	TOLEDO

Anexo 4: Plan de acción 2018



Resumen

Inmovilizado Material: 744886.72 €

Inmovilizado Inmaterial: 250.00 €

Activo no Corriente Total: 745136.72 €

Existencias Iniciales: 5000.00 €

Tesorería inicial para puesta en marcha: 172349.00 €

IVA Soportado: 42642.95 €

Impuesto de Transmisiones y Actos Jurídicos (ITPYADJ): 0.00 €

Activo Corriente Total: 219991.95 €

Necesidades Totales Inversión Inicial: 965128.67 €

Inmovilizado Material

CONCEPTO	ADQ. A EMPRESAS
Edificios y Construcciones	544456.00 €
Maquinaria	81345.00 €
Equipamiento	58076.00 €
Mobiliario	21183.00 €
Utillaje	10828.16 €
Equipos informáticos	1274.46 €
Otros (proyectos técnicos...)	27724.10 €
Total	744886.72 €

Inmovilizado Inmaterial

CONCEPTO	ADQ. A EMPRESAS
Marca, Nombre Comercial	250.00 €
Total	250.00 €

Activo Corriente

CONCEPTO	ADQ. A EMPRESAS
Existencias Iniciales (M.P., productos terminados, envases y embalajes)	5000.00 €
Total	5000.00 €

Resumen

Aportaciones en Especie: 0.00 €
Aportaciones de socios Total: 820000.00 €

Recursos Propios: 820000.00 €

Deudas bancarias a L/P: 0.00 €

Recursos Ajenos a L/P: 0.00 €

Proveedores varios: 145128.67 €

Recursos Ajenos a C/P: 145128.67 €

Pasivo Total: 965128.67 €

Ingresos por Ventas Anuales - Año 1

Ingresos por Ventas	167820.00 €
Facturado a clientes	188617.00 €
Total Cobros	188617.00 €

PRODUCTOS/SERVICIOS	100% AFRICAMP 10	75 % FORMACION 7	60% DIVERSION 14,5,5	70% SOLIDARIO 2 7D	70% SOLIDARIO 7D	90 % ESCOLAR 5,5 D	80 % ASOCIACION 5
Ingreso	35400.00 €	27480.00 €	48140.00 €	9135.00 €	11165.00 €	24500.00 €	12000.00 €
Coste	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Margen Bruto	35400.00 €	27480.00 €	48140.00 €	9135.00 €	11165.00 €	24500.00 €	12000.00 €
Nº medio de productos vendidos / servicios prestados al mes	5,00	5,00	13,33	3,75	4,58	5,83	3,33
Unidades Vendidas	60	60	180	45	55	70	40
Precio medio por Producto/Servicio	590.00 €	458.00 €	300.88 €	203.00 €	203.00 €	350.00 €	300.00 €
IVA repercutido	10%	10%	10%	10%	10%	21%	21%

Compras y Gastos Generales - Año 1

Compras

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Matenas primas, materiales, productos...	5000.00 €	16924.00 €	7660.00 €	0.00 €	0.00 €	2626.00 €	2188.00 €	0.00 €	2626.00 €	3063.00 €	0.00 €	0.00 €	40087.00 €
material divers y textil	1830.00 €	1200.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	1400.00 €	0.00 €	0.00 €	1200.00 €	1400.00 €	0.00 €	0.00 €	7030.00 €
Gasto	6830.00 €	18124.00 €	7660.00 €	0.00 €	0.00 €	4026.00 €	2188.00 €	0.00 €	3826.00 €	4463.00 €	0.00 €	0.00 €	47117.00 €
IVA	884.30 €	1944.40 €	766.00 €	0.00 €	0.00 €	556.60 €	218.80 €	0.00 €	514.60 €	600.30 €	0.00 €	0.00 €	5485.00 €
Pagos	7714.30 €	20068.40 €	8426.00 €	0.00 €	0.00 €	4582.60 €	2406.80 €	0.00 €	4340.60 €	5063.30 €	0.00 €	0.00 €	52602.00 €

Gastos variables

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Comerciales (comisiones por venta, dietas...)	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	500.00 €	500.00 €	500.00 €	500.00 €	3600.00 €
Transportes	2744.00 €	2178.00 €	0.00 €	0.00 €	1830.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	3293.00 €	2178.00 €	0.00 €	0.00 €	12223.00 €
Subcontrataciones	1140.00 €	500.00 €	0.00 €	0.00 €	500.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	1330.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	3470.00 €
gasol	500.00 €	650.00 €	450.00 €	250.00 €	250.00 €	350.00 €	350.00 €	250.00 €	400.00 €	400.00 €	250.00 €	400.00 €	4500.00 €
Gasto	4584.00 €	3528.00 €	650.00 €	450.00 €	2780.00 €	550.00 €	550.00 €	450.00 €	5523.00 €	3078.00 €	750.00 €	900.00 €	23793.00 €
IVA	962.64 €	740.88 €	136.50 €	94.50 €	583.80 €	115.50 €	115.50 €	94.50 €	1159.83 €	646.38 €	157.50 €	189.00 €	4996.53 €
Pagos	5546.64 €	4268.88 €	786.50 €	544.50 €	3363.80 €	665.50 €	665.50 €	544.50 €	6682.83 €	3724.38 €	907.50 €	1089.00 €	28789.53 €

Pago de Inversiones

CONCEPTO	TOTAL PAGOS	IMPORTE TOTAL	MES 0 (%)	MES 1 (%)	MES 2 (%)	MES 3 (%)	MES 4 (%)	MES 5 (%)	MES 6 (%)	MES 7 (%)	MES 8 (%)	MES 9 (%)	MES 10 (%)	MES 11 (%)	MES 12 (%)
Edificios y Construcciones	100 %	544456.00 €	80%	10%	5%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Maquinaria	100 %	98427.45 €	70%	10%	10%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Equipamiento	100 %	70271.96 €	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Mobiliario	100 %	25631.43 €	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Utilillaje	100 %	13102.07 €	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Equipos informáticos	100 %	1542.10 €	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros (proyectos técnicos...)	100 %	33546.16 €	80%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Marca, Nombre Comercial	100 %	302.50 €	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Existencias Iniciales (M.P., productos terminados, envases y embalajes)	100 %	5500.00 €	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	792779.67 €	792779.67 €	647651.00 €	70997.58 €	37065.55 €	37065.55 €	0.00 €								

Gastos fijos

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Promoción comercial	100.00 €	100.00 €	100.00 €	100.00 €	100.00 €	100.00 €	100.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	200.00 €	100.00 €	1600.00 €
Servicios exteriores (gestoría y profesionales independientes)	1000.00 €	250.00 €	250.00 €	250.00 €	250.00 €	250.00 €	250.00 €	250.00 €	250.00 €	250.00 €	250.00 €	250.00 €	3750.00 €
Suministros (agua, electricidad, teléfono, energía, internet...)	600.00 €	1500.00 €	500.00 €	250.00 €	250.00 €	400.00 €	400.00 €	300.00 €	450.00 €	400.00 €	400.00 €	400.00 €	5850.00 €
Seguros	600.00 €	420.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	200.00 €	0.00 €	2000.00 €	150.00 €	200.00 €	0.00 €	0.00 €	3570.00 €
Gastos diversos (otros tributos...)	1000.00 €	500.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	500.00 €	2000.00 €
mantenimiento externo	1000.00 €	800.00 €	500.00 €	200.00 €	200.00 €	300.00 €	300.00 €	200.00 €	200.00 €	300.00 €	300.00 €	500.00 €	4800.00 €
Gasto	4300.00 €	3570.00 €	1350.00 €	800.00 €	800.00 €	1250.00 €	1050.00 €	2950.00 €	1250.00 €	1350.00 €	1150.00 €	1750.00 €	21570.00 €
IVA	903.00 €	749.70 €	283.50 €	168.00 €	168.00 €	262.50 €	220.50 €	619.50 €	262.50 €	283.50 €	241.50 €	367.50 €	4529.70 €
Pagos	5203.00 €	4319.70 €	1633.50 €	968.00 €	968.00 €	1512.50 €	1270.50 €	3569.50 €	1512.50 €	1633.50 €	1391.50 €	2117.50 €	26099.70 €

Gastos de Personal - Año 1

NOMBRE	SALARIO BRUTO	SEGUROS SOCIALES	TOTAL
Gerente	12000.00 €	3300.00 €	15300.00 €
mantenimiento	10824.00 €	2940.00 €	13764.00 €
mantenimiento 2	5412.00 €	1470.00 €	6882.00 €
cocina y suministro	5548.00 €	1596.00 €	7144.00 €
cocina 2	1814.00 €	491.00 €	2305.00 €
cocina y limpieza	4208.00 €	1153.00 €	5361.00 €
director campamento	5525.00 €	2475.00 €	8000.00 €
monitor 1	4800.00 €	1588.00 €	6388.00 €
monitor 2	3300.00 €	1092.00 €	4392.00 €
monitor 3	3300.00 €	1092.00 €	4392.00 €
monitor 4	3000.00 €	992.00 €	3992.00 €
monitor 5	3000.00 €	992.00 €	3992.00 €
monitor 6	3000.00 €	992.00 €	3992.00 €
monitor 7	3000.00 €	992.00 €	3992.00 €
monitor 8	3300.00 €	1092.00 €	4392.00 €
Total			94288.00 €

Amortización Contable

TIPOLOGÍA	PRECIO DE ADQUISICIÓN	COEFICIENTE LINEAL	CUOTA ANUAL
Marca, Nombre Comercial	250.00 €	10%	25.00 €
TOTAL AMORT. INMOV. INMATERIAL			25.00 €
TIPOLOGÍA	PRECIO DE ADQUISICIÓN	COEFICIENTE LINEAL	
Construcciones	544456.00 €	3%	16333.68 €
Maquinaria	81345.00 €	12%	9761.40 €
Equipamiento	58076.00 €	10%	5807.60 €
Mobiliario	21183.00 €	10%	2118.30 €
Utilaje	10828.16 €	30%	3248.45 €
Informaticos	1274.46 €	26%	331.36 €
Otros (proyectos técnicos)	27724.10 €	10%	2772.41 €
TOTAL AMORT. INMOV. MATERIAL			40373.20 €

Cuenta de Resultados Mensual - Año 1

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Ingresos de Explotación	35400.00 €	66785.00 €	9135.00 €	0.00 €	0.00 €	12000.00 €	10000.00 €	0.00 €	10500.00 €	14000.00 €	10000.00 €	0.00 €	167820.00 €
Consumos	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Margen Bruto	35400.00 €	66785.00 €	9135.00 €	0.00 €	0.00 €	12000.00 €	10000.00 €	0.00 €	10500.00 €	14000.00 €	10000.00 €	0.00 €	167820.00 €
Gastos de personal	19537.00 €	21578.00 €	7365.00 €	3569.00 €	3569.00 €	5925.00 €	4725.00 €	2951.00 €	7125.00 €	7525.00 €	6321.00 €	4098.00 €	94288.00 €
Gastos Variables	4584.00 €	3528.00 €	650.00 €	450.00 €	2780.00 €	550.00 €	550.00 €	450.00 €	5523.00 €	3078.00 €	750.00 €	900.00 €	23793.00 €
Gastos Fijos	4300.00 €	3570.00 €	1350.00 €	800.00 €	800.00 €	1250.00 €	1050.00 €	2950.00 €	1250.00 €	1350.00 €	1150.00 €	1750.00 €	21570.00 €
Amortizaciones	3366.52 €	3366.52 €	3366.52 €	3366.52 €	3366.52 €	3366.52 €	3366.52 €	3366.52 €	3366.52 €	3366.52 €	3366.52 €	3366.52 €	40398.20 €
Total Gastos	31787.52 €	32042.52 €	12731.52 €	8185.52 €	10515.52 €	11091.52 €	9691.52 €	9717.52 €	17264.52 €	15319.52 €	11587.52 €	10114.52 €	180049.20 €
Beneficios antes de impuestos e intereses	3612.48 €	34742.48 €	-3596.52 €	-8185.52 €	-10515.52 €	908.48 €	308.48 €	-9717.52 €	-6764.52 €	-1319.52 €	-1587.52 €	-10114.52 €	-12229.20 €
Gastos financieros	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Beneficios antes de impuestos	3612.48 €	34742.48 €	-3596.52 €	-8185.52 €	-10515.52 €	908.48 €	308.48 €	-9717.52 €	-6764.52 €	-1319.52 €	-1587.52 €	-10114.52 €	-12229.20 €
Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (20%)													0.00 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	3612.48 €	34742.48 €	-3596.52 €	-8185.52 €	-10515.52 €	908.48 €	308.48 €	-9717.52 €	-6764.52 €	-1319.52 €	-1587.52 €	-10114.52 €	-12229.20 €

Flujo de Caja - Año 1

	INICIAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Cobros de las ventas		38940.00 €	73463.50 €	10048.50 €	0.00 €	0.00 €	14520.00 €	11000.00 €	0.00 €	12705.00 €	16940.00 €	11000.00 €	0.00 €
Subvenciones cobradas		0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Otros		0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Ampliaciones de capital		0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Recursos Propios	820000.00 €												
Recursos Ajenos LP	0.00 €												
Recursos Ajenos C/P	0.00 €												
Total de Cobros	820000.00 €	38940.00 €	73463.50 €	10048.50 €	0.00 €	0.00 €	14520.00 €	11000.00 €	0.00 €	12705.00 €	16940.00 €	11000.00 €	0.00 €
Pago de Sueldos		19537.00 €	21578.00 €	7365.00 €	3569.00 €	3569.00 €	5925.00 €	4725.00 €	2951.00 €	7125.00 €	7525.00 €	6321.00 €	4098.00 €
Pago compras y gastos generales		18463.94 €	28656.98 €	10846.00 €	1512.50 €	4331.80 €	6760.60 €	4342.80 €	4114.00 €	12535.93 €	10421.18 €	2299.00 €	3206.50 €
Pago IVA a Hacienda		0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	571.10 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Devolución capital préstamos		0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Pago de Intereses	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Amortización Leasing		0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Intereses Leasing		0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
IVA Leasing		0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Pago de Inversiones	647651.00 €	70997.58 €	37065.55 €	37065.55 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Total de Pagos	647651.00 €	108998.52 €	87300.53 €	55276.55 €	5081.50 €	7900.80 €	12685.60 €	9638.90 €	7065.00 €	19660.93 €	17946.18 €	8620.00 €	7304.50 €
Flujo de Caja Neto	172349.00 €	-70058.52 €	-13837.02 €	-45228.05 €	-5081.50 €	-7900.80 €	1834.40 €	1361.10 €	-7065.00 €	-6955.93 €	-1006.18 €	2380.00 €	-7304.50 €
Saldo Final de Tesorería	172349.00 €	102290.48 €	88453.45 €	43225.41 €	38143.91 €	30243.11 €	32077.51 €	33438.61 €	26373.61 €	19417.68 €	18411.50 €	20791.50 €	13487.00 €

Balance - Año 1

ACTIVO	807770.80 €	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	807770.80 €
Activo no corriente	704733.32 €	Patrimonio Neto	807770.80 €
Inmovilizado material		Capital	820000.00 €
Adquisición del terreno	704513.32 €	Resultado del Ejercicio	-1229.20 €
Edificios y Construcciones		Capital de BA/Capital Riesgo	0.00 €
Instalaciones	544466.00 €	Reparos a Inversores BA/Capital Riesgo	0.00 €
Maquinaria	81345.00 €	Préstamo Participativo	0.00 €
Equipamiento	59076.00 €	Resultado de ejercicios anteriores	0.00 €
Mobiliario	21183.00 €	Reserva legal (10 % de PYG)	0.00 €
Utillaje	10828.16 €	Subvenciones	0.00 €
Vehículos de transporte	0.00 €	Otros (detallar)	0.00 €
Equipos informáticos	1274.46 €		
Otros (proyectos Monicos...)	27724.10 €	Pasivo no corriente	0.00 €
Fianza	0.00 €	Préstamos bancarios a largo	0.00 €
(1) Amortización acumulada del inmovilizado material	-40373.20 €	Microcréditos a largo	0.00 €
Inmovilizado inmaterial	225.00 €	Otras deudas a largo plazo	0.00 €
Gastos de I+D	0.00 €	Acreedores por arrendamiento financiero a Largo Plazo	0.00 €
Patentes, Modèles de Utilidad	0.00 €		
Aplicaciones informáticas	0.00 €	Pasivo Corriente	0.00 €
Otros (...)	0.00 €	Poliza de Crédito	0.00 €
Derechos de arropaso, Fondo de Comercio, Concesiones administrativas, Trazas, Licencias...	0.00 €	Proveedores varios	0.00 €
Marca, Nombre Comercial	200.00 €	Préstamos bancarios a corto plazo	0.00 €
Fianza Leasing	0.00 €	Microcréditos a corto	0.00 €
(1) Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	-25.00 €	Hacienda Pública (proveedor por IVA)	0.00 €
Activo corriente	103032.28 €	Hacienda Pública (proveedor Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas)	0.00 €
Existencias, materias primas...	52117.00 €	Otras deudas a corto plazo	0.00 €
Hacienda Pública (deudor por IVA)	37429.28 €	Otros (acreedores, anticipos de clientes...)	0.00 €
Clientes	0.00 €	Acreedores por arrendamiento financiero a Corto Plazo	0.00 €
Tesorería	13487.00 €		

Cuenta de Resultados Proyectada

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos de Explotación	167820.00 €	181245.60 €	193932.79 €	207508.09 €	222033.65 €
Consumos	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Margen Bruto	167820.00 €	181245.60 €	193932.79 €	207508.09 €	222033.65 €
Margen Bruto sobre Ventas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Gastos de personal	94288.00 €	99002.40 €	101972.47 €	105031.65 €	108182.60 €
Gastos Variables	23793.00 €	24982.65 €	25732.13 €	26504.09 €	27299.22 €
Gastos Fijos	21570.00 €	22648.50 €	23327.96 €	24027.79 €	24748.63 €
Amortizaciones	40398.20 €	40398.20 €	40398.20 €	40398.20 €	40398.20 €
Total Gastos	180049.20 €	187031.75 €	191430.75 €	195951.73 €	200828.64 €
Beneficios antes de impuestos e intereses	-12229.20 €	-5786.15 €	2502.04 €	11546.36 €	21405.02 €
Gastos financieros	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Beneficios antes de impuestos	-12229.20 €	-5786.15 €	2502.04 €	11546.36 €	21405.02 €
IRPF / Impuesto de sociedades	0.00 €	0.00 €	500.41 €	2309.27 €	4281.00 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	-12229.20 €	-5786.15 €	2001.63 €	9237.09 €	17124.01 €

Anexo 6: Presupuestos de la obra

TOTAL PRESUPUESTOS

DESCRIPCIÓN	PRECIO
T. EDIFICACIONES*	515.393,15 €
T. COCINAS	73.847,91 €
T. MULTI AVENTURA	43.580,00 €
T. PROJ. ARQUITEC. Y	21.008,40 €
T. CAMINOS Y	10.310,00 €
T. CARPINTERIA MADERA*	13.310,00 €
T. CIMENTACION	
TIROLINA*	5.442,74 €
T. LAVANDERIA	7.496,69 €
T. MESAS Y SILLAS	11.265,29 €
T. MENAJE COCINA	2.730,58 €
T. MENAJE COCINA 2	1.336,12 €
T. CAMA Y COLCHONES	9.917,36 €
T. TEXTIL	6.662,88 €
T. BICICLETAS	5.381,82 €
T. EQUIPOS CIRC. TIROLINA	1.650,41 €
T. INFORMATICA	580,17 €
T. ELECTRONICA Y SONIDO	7.463,99 €
TOTAL PRESUPUESTO	737.377,51 €

* i.sujeto pasivo del pago del iva