



ALOJAMIENTO CON RESTAURACIÓN

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

0. Introducción.....	4
1. Modelo de Plan de Negocio: alojamiento con restauración	10
1.1 Definición de las características generales del proyecto	10
1.2 Presentación de los emprendedores.....	13
1.3 Datos básicos del proyecto.....	14
2. Entorno en el cual se realizará la actividad de la empresa	16
2.1 Entorno económico.....	16
2.2 Entorno sociocultural	17
2.3 Entorno normativo	19
2.4 Entorno tecnológico	21
3. Actividad de la empresa.....	23
3.1 Definición de los servicios que prestará la empresa	23
3.2 Factores determinantes de éxito en el sector.....	26
4. Proceso de prestación del servicio.....	29
4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio	29
4.2 Subcontrataciones.....	31
4.3 Aprovisionamientos.....	32
4.4 Gestión de stocks	33
4.5 Procedimientos y controles de calidad	34
4.6 Niveles de tecnología aplicados en los procesos.....	36
5. El mercado.....	38
5.1 Definición del mercado.....	38
5.2 La competencia	42
5.3 Análisis DAFO.....	50
6. La comercialización del servicio.....	52
6.1 Presentación de la empresa y sus servicios.....	52
6.2 Penetración en el mercado. Red comercial	53
6.3 Determinación del precio de venta y su comparación con los de la competencia.....	54
6.4 Acciones de promoción.....	56
6.5 Prescriptores.....	58
7. La localización de la empresa	59
7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección	59
7.2 Terrenos, edificios, instalaciones	60
7.3 Comunicaciones e infraestructuras del asentamiento	63
8. Recursos humanos.....	65
8.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear.....	66

8.2	Organización de recursos y medios técnicos y humanos	68
8.3	Organigrama. Estructura de dirección y gestión.....	69
8.4	Selección de personal.....	71
8.5	Formas de contratación.....	72
9.	Plan económico-financiero.....	74
9.1	Inversión y fondo de maniobra del proyecto	75
9.2	Financiación del proyecto.....	79
9.3	Política de amortizaciones.....	80
9.4	Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales.....	81
9.5	Evolución de los costes variables	86
9.6	Evolución de los costes fijos.....	88
9.7	Política de circulante	90
9.8	Cuentas de resultados previsionales	91
9.9	Balances de situación previsionales	93
9.10	Previsiones de tesorería	95
9.11	Punto de equilibrio.....	96
9.12	Ratios del proyecto	97
9.13	Flujo de caja	98
9.14	Rentabilidad del proyecto	99
10.	Aspectos formales del proyecto	101
10.1	Forma jurídica elegida para el proyecto	101
10.2	Protección jurídica	102
10.3	Autorizaciones, permisos, etc	103
10.4	Medidas de prevención de riesgos laborales	104
11.	La innovación	107
11.1	Elementos innovadores.....	107
12.	Planificación temporal de la puesta en marcha.....	109

0. Introducción

BIC GALICIA presenta una colección de **Modelos de Plan de Negocio** destinada especialmente a emprendedores y técnicos de apoyo a la creación de empresas. Estos documentos son el resultado de la utilización de muchos de los recursos que BIC GALICIA ha desarrollado para apoyar la creación y consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre una idea empresarial concreta.

La redacción de estos Modelos de Plan de Negocio se configuró a partir de la recreación de un/os promotor/es y su idea empresarial, con un perfil ficticio, pero inspirado en las características medias del sector en el que están enmarcados.

Cada modelo desarrolla un proyecto empresarial de forma íntegra, mostrando un análisis de la viabilidad técnica, comercial, financiera y económica de la futura empresa, con el objetivo final de presentar un documento completo, que sin sustituir el trabajo específico del emprendedor o de los técnicos, le facilite información de interés y le sirva como ejemplo y referencia para el desarrollo de su propio plan de negocio.

A lo largo del texto el lector encontrará notas ajenas al discurrir del mismo, estas notas, claramente diferenciadas, mencionan los recursos y herramientas de BIC GALICIA empleados en la elaboración de un apartado genérico o de un epígrafe concreto del proyecto. Su consulta facilitará la adaptación de los Modelos de Plan de Negocio a la situación particular de cada emprendedor y/o ampliar información sobre conceptos fundamentales en la creación, puesta en marcha y consolidación de una empresa.

Relación de Herramientas y Recursos empleados para realizar los Modelos de Plan de Negocio

En la elaboración de esta colección se trabajó con varias de las herramientas y recursos que BIC GALICIA pone a disposición de emprendedores, técnicos y empresarios, para la elaboración del Plan de Negocio. Indicamos la relación de las mismas, su descripción y la forma de aplicarlas sobre el proyecto empresarial, con el fin de facilitar que cualquier emprendedor pueda adaptar los Planes de Negocio a sus propias circunstancias.

Todas las herramientas y recursos están a disposición de los usuarios en el Portal Web de BIC GALICIA, en la dirección: www.bicgalicia.es

- **Guías de Actividad Empresarial.-** Las Guías de Actividad Empresarial son una colección de trabajos de análisis cualitativo y estadístico sobre diferentes sectores y actividades económicas en Galicia.

En el presente Modelo de Plan de Negocio se emplearon las siguientes Guías de Actividad Empresarial:

- Guía nº 12.- Hoteles
- Guía nº 25.- Restaurantes

Cómo aplicarlas.- El usuario deberá buscar en el directorio de Guías de Actividad Empresarial aquellas que estén relacionadas directa o indirectamente con su actividad. Una vez localizadas podrá consultarlas y seleccionar la información que sea de su interés, como el volumen de mercado en el sector, la competencia, la normativa que regula el sector...para incorporarla a su plan de negocio. También podrá consultar las fuentes de información que se detallan en las Guías para profundizar en el estudio y desarrollo de su propio proyecto.

- **Guía para la Elaboración de un Plan de Negocio.-** Documento con un contenido específico sobre los elementos fundamentales que debe recoger el plan de empresa. Su índice es la referencia seguida en este Plan.

Cómo aplicarla.- La lectura completa de esta guía antes o durante la realización del plan de empresa aportará al usuario un conocimiento práctico sobre cómo se estructura y cómo se elabora un plan de negocio.

- **Guía de Recursos.-** Documento en el que se recoge información específica sobre los elementos necesarios en la puesta en marcha y consolidación de un proyecto.

Cómo aplicarla.- esta guía es un documento de consulta directa en la que el usuario encontrará respuestas dentro del propio texto o el enlace para obtener más información sobre la cuestión que le interese. Destacamos por su utilidad la relación de organismos y recursos de apoyo a emprendedores que contiene la guía.

- **Procedimientos de Calidad para la mejora de la Gestión de las MicroPymes.-** Documentos en los que se recogen una serie de procedimientos de gestión interna de las pymes, tanto de tipo general como sectorial.

En el presente Modelo de Plan de Negocio se emplearon los Procedimientos específicos:

- Procedimiento de Calidad para Turismo, Hostelería y Restauración: Planificación del Servicio
- Procedimiento de Calidad para Turismo, Hostelería y Restauración: Mantenimiento y limpieza

Cómo aplicarlos.- El usuario podrá consultar en los procedimientos de tipo general o sectorial aquellos que se ajusten a su proyecto. Una vez seleccionados su lectura será de utilidad no sólo para la elaboración del plan de negocio, sino como referente para su aplicación práctica en la futura gestión de la empresa.

- **Bic Proyecta y Simula.-** Herramienta informática para realizar el plan económico y financiero del proyecto empresarial para sus primeros cinco años de actividad.

Cómo aplicarlo.- Tras ejecutar el programa lo más recomendable es trabajar con la opción del asistente activada hasta familiarizarse con la aplicación. Siguiendo las indicaciones e introduciendo los datos económicos del proyecto (inversión, financiación, ingresos, costes variables y costes fijos) se obtendrá el informe económico y financiero del mismo. El programa permite elaborar y guardar un gran número de proyectos.

- **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legales, laborales, financieros, fiscales...etc relacionados con la creación, puesta en marcha, gestión y consolidación de una empresa.

Cómo aplicarlas.- Las Memofichas facilitan tanto que el usuario encuentre de forma rápida respuestas a dudas específicas como que se acerque de forma general a un tema vinculado a los procesos de creación, gestión y consolidación de la empresa. La lectura de los numerosos ejemplos y el uso de la navegación a través de las fichas relacionadas mediante enlaces, optimiza los resultados de esta herramienta.

- **Tutoriales.-** Documentos basados en las Memofichas sobre temas de interés para la creación, puesta en marcha, gestión y consolidación de una empresa. Están concebidos para complementar a las Memofichas ya que facilitan el acceso a éstas desde una óptica diferente, orientada a responder a las necesidades genéricas de información por parte de los usuarios.

Cómo aplicarlos.- Desplegando el índice de los Tutoriales el usuario podrá conocer los temas en los que se estructuran y el contenido de los mismos. Tras seleccionar los que sean de su interés es posible realizar una lectura guiada de las Memofichas sin perder el acceso a los ejemplos prácticos de las mismas.

- **Manuales Prácticos de la Pyme.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentales en la gestión y consolidación de la empresa desde un enfoque lo más práctico posible.

En el presente Modelo de Plan de Negocio se emplearon los siguientes Manuales:

- Cómo realizar un estudio de mercado
- Cómo realizar un plan de marketing
- Cómo Valorar un Proyecto de Inversión.- Este manual no se aplicó directamente en la elaboración del Plan de Negocio, sino que se cita en el apartado de análisis económica y financiera como referencia de consulta para conocer la definición de los conceptos básicos empleados en este análisis (cuenta de resultados, balance, tesorería, rentabilidad, ratios...)

Cómo aplicarlos.- El usuario deberá seleccionar y consultar los Manuales que le interesen en función de la temática de cada uno y de las características de su proyecto.

Recomendamos especialmente, por su interés, la consulta de los ejemplos prácticos que contienen alguno de los Manuales.

- **Manual de autoevaluación de la innovación.-** Herramienta informática diseñada para ayudar a las empresas en la correcta implantación y desarrollo de un sistema de Gestión de la Innovación.

Cómo aplicarlo.- Tras instalar el programa el usuario deberá seguir las indicaciones del mismo para obtener un informe personalizado del estado de la innovación en la empresa. Además el programa incluye informes sectoriales, de benchmarking y módulos específicos.

- **Redactor de Memorias.-** Herramienta que facilita la correcta presentación formal de un Plan de Negocio, además de permitir el trabajo conjunto sobre un mismo proyecto por parte de dos o más personas.

Cómo aplicarlo.- Tras descargar el programa e instalarlo, el usuario podrá optar por configurar su propio índice de Plan de Empresa o seguir alguno de los ejemplos facilitados por el propio programa.

Formación para emprendedores y empresarios.

BIC GALICIA a través de su Portal en Internet: <http://www.bicgalicia.es> oferta una amplia relación de cursos y seminarios presenciales y on-line, orientados a emprendedores, empresarios y técnicos, en los que se imparten conocimientos necesarios para la creación, gestión y consolidación de una empresa.

1. Modelo de Plan de Negocio: alojamiento con restauración

1.1 Definición de las características generales del proyecto

Se plantea en este documento el estudio para la puesta en marcha de un **establecimiento hotelero en una villa pontevedresa**, que desarrollará su actividad como hotel gastronómico, en conformidad con lo establecido en la normativa autonómica en materia de turismo.

El hotel, que se denominará *Recanto da Vila*, constará de 7 habitaciones, 6 dobles - una de las cuales estará habilitada para su uso por discapacitados - y una individual, sala de reuniones y 1 biblioteca con servicio de Internet. Contará además con servicio de restaurante complementario al de alojamiento, al que tendrán también acceso clientes ajenos al hotel. El restaurante dispondrá de dos salones, uno de ellos de uso diario, con capacidad para 30 personas, y otro para banquetes o reuniones, con capacidad para 80 personas.

Se ubicará en pleno casco histórico de una villa pontevedresa, donde los emprendedores de este proyecto disponen de una edificación de aproximadamente 650 m² que se rehabilitará convenientemente, atendiendo tanto a lo exigido por las normas de planeamiento municipal como a los requerimientos de la comunidad autónoma en materia de turismo. Las características arquitectónicas del inmueble lo dotan de un especial atractivo para el desarrollo de la actividad proyectada. La finca dispone además de 550 metros adicionales que se acondicionarán como jardín y parking del establecimiento.

A través de acuerdos con empresas de turismo activo y otras organizaciones que operan en la comarca, se pondrá a disposición de los clientes una selección de actividades a desarrollar en la naturaleza, tales como: rutas turísticas marineras, participación en actividades de pesca o marisqueo, actividades náuticas, rutas en quad y caballo, etc.

Empresas y particulares, tanto locales como visitantes, serán los clientes objetivo del establecimiento, que pretende evitar la estacionalidad que caracteriza al sector a través de esta diversificación tanto de público como de actividades.

Manuel González y Marina Rivas están detrás de esta iniciativa. Cuentan con 15 años de experiencia en el sector de la hostelería y pretenden con este proyecto dar su salto al mundo empresarial, en el que esperan a medio plazo alcanzar un posicionamiento como referentes de calidad en el ámbito gastronómico, enológico y hotelero.

El enclave cuenta con importantes atractivos:

- Municipio con un rico patrimonio arquitectónico.
- Proximidad a playas y espacios de ocio.
- Lugar de referencia gastronómica y enológica.
- La comarca a la que pertenece el municipio destaca como principal receptora de visitantes en toda la comunidad.

Las oportunidades de negocio en el ámbito turístico parecen estar encontrando su techo en aquellas tipologías más tradicionales en el ámbito español. Así, el turismo de playa muestra signos de estancamiento, motivado por el agotamiento de un modelo que lleva varias décadas funcionando, el alza de precios y por la apertura de zonas turísticas similares en otros puntos de Europa (Balcanes ...).

Durante las dos últimas décadas el turismo rural parecía erigirse como la alternativa de crecimiento para el sector, sobre todo para áreas como Galicia, donde por cuestiones climáticas el planteamiento sol y playa no había alcanzado grandes cotas de desarrollo. Sin embargo, empiezan a observarse síntomas de debilitamiento, no en las cifras conjuntas de oferta y demanda, que siguen creciendo, pero sí en cuanto a niveles de ocupación y de rentabilidad.

En este contexto están empezando a tomar fuerza modalidades de alojamiento turístico que, ubicadas en núcleos históricos de interés patrimonial, buscan diferenciarse por un especial cuidado en la arquitectura y decoración de sus instalaciones. Responden al concepto del “hotel con encanto” o a los “alojamientos singulares”. Prueba de ello es, por ejemplo, la última convocatoria de subvenciones para la creación y mejora de establecimientos turísticos de la Xunta de Galicia, donde expresamente se cita

... es finalidad de esta orden la creación de establecimientos turísticos basados en proyectos singulares encaminados a la potenciación de establecimientos de alojamientos singulares ...

La apuesta de distintas Administraciones por la valorización de los núcleos históricos de ciudades y villas, junto con una mayor sensibilización social por la recuperación de estos entornos, están detrás de la creciente importancia de este tipo de establecimientos.

Todos estos factores - disponibilidad de edificación con interés patrimonial en núcleo histórico, ubicación en una comarca tradicionalmente receptora de turismo, experiencia en hostelería, apoyos institucionales a la actividad – definen la oportunidad de negocio que los emprendedores han detectado y pretenden explotar con la puesta en marcha de esta iniciativa.

Aunque no es objeto de estudio en el presente documento, los emprendedores orientarán el crecimiento de su empresa, siempre que se aprecie la existencia de demanda en el entorno, a la creación de una vinoteca selecta. Con el fin de no interferir en la imagen del negocio original, se buscará un local adecuado en el que ofrecer una selecta colección de vinos, que podrán ser degustados en las propias instalaciones o en el domicilio de los clientes. Se servirán tapas selectas frías.

1.2 Presentación de los emprendedores

Los emprendedores del proyecto son Manuel González y Marina Rivas ¹

Manuel González cuenta con experiencia en hostelería, ya que durante cinco años trabajó como jefe de cocina en *El Cachaflán*, conocido restaurante de la ciudad de Pontevedra.

Marina Rivas no posee experiencia en hostelería, pero ha asistido a diversos cursos sobre atención al cliente y calidad en la hostelería y sobre gestión de establecimientos turísticos. Es, además, una gran aficionada a la enología y su pretensión es utilizar sus conocimientos del mundo del vino para que, junto con una cuidada gastronomía, constituyan los principales elementos diferenciadores de su negocio.

En previsión del inicio de su aventura empresarial, han asistido en los últimos meses a un curso sobre gestión empresarial impartido por Bic Galicia.

A pesar de no tener experiencia como empresarios de hostelería, los emprendedores aportan conjuntamente experiencias, aficiones, formación y aptitudes adecuadas para garantizar en la medida de lo posible el éxito de su iniciativa. Ambos entienden que este éxito exige una alta dedicación, por lo que ésta será su única actividad profesional.

¹ Nota de los autores: los currículos de los promotores deberán adjuntarse como un anexo al Plan de negocio, ampliando y detallando la información que se indica en este epígrafe.

1.3 Datos básicos del proyecto

Cuadro 1: Características básicas de la empresa

Definición de la Empresa	Alojamiento con restauración
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	55111.- Hoteles y moteles con restaurante
Forma Jurídica	Comunidad de bienes
Localización	Villa pontevedresa capital de comarca
Instalaciones	El hotel constará de siete habitaciones con baño, seis dobles y una individual. El restaurante tendrá capacidad para 110 personas distribuidas en dos salas, una para 30 y otra para 80. Constará de un pequeño parking, con capacidad para 15 coches; además de una sala de reuniones con una capacidad para 40 personas.
Personal y estructura organizativa	Dos promotores, que ocuparán los puestos de gerencia del hotel y del restaurante. Cocina: un/a cocinero/a y un/a ayudante/a de cocina Sala: un/a camarero/a y un/a ayudante/a de camarero (se incorporarán nuevos ayudantes de camarero a media jornada los años tercero y cuarto)
Cartera de Servicios	Alojamiento Restaurante a la carta (sin servicio de bar) Deporte en la naturaleza
Clientes	Personas físicas y jurídicas (comidas de empresa) tanto locales como foráneos visitantes de la zona
Herramientas de promoción	Acto de inauguración del establecimiento Díptico y tarjetas de visita Mailing Promoción en la emisora de radio comarcal Anuncios en prensa local Realización de página web

Cuadro 2.- Resumen de los datos económicos y financieros

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total	716.991,98	0,00	34.800,00	0,00	2.320,00
Fondo de maniobra	161.217,62				
Recursos propios	250.000,00				
Recursos ajenos	530.000,00				
Previsión de ventas	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
Beneficio después de Impuestos	56.468,46	106.442,60	120.303,30	146.755,34	186.742,06
Tesorería acumulada	308.121,01	479.828,78	560.302,23	697.479,56	875.783,97

2. Entorno en el cual se realizará la actividad de la empresa

2.1 Entorno económico

El último informe sobre coyuntura económica publicado por el Banco de España (tercer trimestre de 2007) plantea una suave desaceleración del ritmo de crecimiento de la economía y el empleo españoles, aunque sigue manteniéndose en una fase de dinamismo. Algunas cifras que avalan esta información:

- Tasa de crecimiento anual de PIB: 3,7 %
- Tasa de avance de la demanda nacional: 4,3%
- Inflación interanual: 2,7%

La coyuntura económica internacional se ha visto afectada en la segunda mitad del año 2007 por una serie de turbulencias de carácter financiero, con origen principalmente en la economía americana. A pesar de ello, los datos publicados continúan mostrando un notable dinamismo de la economía mundial, impulsado principalmente por la fortaleza de las economías emergentes, así como por el mantenimiento del tono en el crecimiento de las economías europeas. Se espera, sin embargo, que durante el año 2008 continúen los efectos de estas turbulencias financieras, según se desprende de las previsiones de crecimiento del producto mundial que han realizado los principales organismos internacionales.

Por lo que respecta a la economía española, el gasto de las familias viene sufriendo una suave desaceleración desde finales de 2006, aunque dentro de un contexto de dinamismo apoyado en la fortaleza del empleo.

Por lo que respecta al turismo, los principales indicadores presentan cierta atonía desde la segunda mitad del año 2006, aunque los últimos datos publicados referidos al verano del 2007 permiten compensar en parte las cifras pesimistas de los meses anteriores.

2.2 Entorno sociocultural

El Country Brand Index 2007, que mide el potencial de las marcas-país más poderosas del mundo, indica que lo que más se valora de España actualmente es su vida nocturna y su gastronomía, frente a la imagen tradicional de destino económico, al tiempo que sugiere que

“es preciso que las marcas destino españolas trabajen sobre algunos de sus atributos con el fin de continuar siendo competitivas frente a otros destinos turísticos maduros y a los numerosos destinos emergentes”.

Aunque esta información puede considerarse no demasiado halagüeña para los intereses españoles entendidos en su conjunto, sí es cierto que puede favorecer a la región Norte, al estar posicionada de manera más acorde con esta nueva tendencia.

A esta nueva visión sobre España del turismo internacional se une el cambio de orientación de los gustos turísticos que está sucediendo en la población española. Del interés casi exclusivo por el sol y playa que se vivió en los años 60-70, estamos observando en las últimas décadas una reorientación de los gustos hacia otras tipologías en las que Galicia está mejor posicionada. Estamos hablando, por ejemplo, de manifestaciones turísticas del tipo:

- turismo gastronómico
- turismo cultural
- turismo náutico
- turismo de aventura
- turismo de salud
- ...

Las distintas Administraciones responsables de dinamizar y promocionar el turismo español y gallego, así como diferentes entidades de ámbito local, son conscientes de este hecho y han puesto en marcha diferentes planes y campañas que tratan de atraer clientes bajo estas nuevas perspectivas. Concretamente, la página oficial de turismo de España destaca entre sus ofertas la España verde, las ciudades patrimonio, los parques naturales, etc. Por su parte, Turgalicia plantea una estrategia de posicionamiento de destino a través de la evocación de sentimientos positivos y los distintos planes de dinamización turística que se están llevando a cabo en las distintas áreas gallegas inciden sobre aspectos como la hospitalidad, la calidad, las tradiciones ...

2.3 Entorno normativo

Galicia posee competencias exclusivas en materia de promoción y ordenación del turismo. Por tanto, todas las normas que afectan al desarrollo de la actividad serán de carácter autonómico:

- Ley 10/2004 de Ordenación y Promoción del Turismo en Galicia.
- Decreto 297-2002. Libro de visitas de inspección turística y hojas de reclamaciones de turismo.
- Decreto 267/1999 de ordenación de establecimientos hoteleros y correcciones de errores.
- Orden del 29 de septiembre de 1994. Comunicación de los precios fijados por los alojamientos turísticos a la Administración turística gallega.
- Orden del 27 de mayo de 1993. Regulación del sellado de precios en establecimientos turísticos.
- Decreto 82/1987. Creación del Registro de empresas y actividades turísticas de la Comunidad Autónoma Gallega.
- No existe normativa autonómica que afecte a la actividad de restaurante, por lo que se respetará lo dispuesto a nivel estatal:
- Orden de 19 de junio de 1970, por la que se incluyen en la ordenación turística de Restaurantes a cafés, bares, salas de fiesta, clubes y similares
- Orden de 17 de marzo de 1965, por él que se aprueba la Ordenación turística de restaurantes. Modificada por la Orden del 29 de junio de 1978, que se refiere a las normas sobre menús y cartas.
- Orden de 18 de marzo de 1965, por la que se aprueba la ordenación turística de cafeterías.

Esta actividad está incluida en el Reglamento de Actividades Molestas, Insalubres, Nocivas y Peligrosas, según consta en el Decreto 2414/1961, del 30 de noviembre.

Actualmente se encuentra en fase de estudio un anteproyecto de ley de turismo, que sustituirá a la Ley 10/2004. Con la aprobación de la misma se pretende alcanzar un modelo de turismo sostenible, con un reconocimiento explícito del papel del sector como generador de empleo y crecimiento económico, como elemento preservador del patrimonio cultural y natural, y de su contribución al diálogo intercultural y al fortalecimiento de la identidad de un pueblo. Hasta su aprobación definitiva y la publicación de las posteriores normas que la desarrollen, no se podrá evaluar el impacto de este cambio normativo.

Será de aplicación, además, la normativa de carácter municipal que pueda afectar tanto al desarrollo de las obras de acondicionamiento, como al funcionamiento posterior. En este sentido cobra importancia el proceso de adaptación de los Planes Generales de Ordenación Municipal a las novedades legislativas en la materia que se han aprobado en los últimos años. Esta situación provoca que existan numerosos ayuntamientos en los que la concesión de licencias tanto para obra nueva como para reformas, estén paralizadas.

En el caso que nos ocupa, al tratarse de un bien ubicado en el núcleo histórico de la villa, está sometido a protección especial por el plan urbanístico municipal, por lo que deberá respetar las indicaciones oportunas.

El proyecto arquitectónico contempla la normativa sobre accesibilidad.

2.4 Entorno tecnológico

La situación tecnológica en la que se desarrollará la actividad cumplirá con los requerimientos mínimos para que ésta pueda ser desarrollada sin limitaciones, aprovechando las ventajas que las nuevas tecnologías ofrecen.

La introducción de las tecnologías en las empresas turísticas puede realizarse en diversos ámbitos:

- Proceso de gestión: nos permitirá llevar una contabilidad y planificación eficaz al ofrecernos de un modo rápido y sencillo datos sobre existencias, reposiciones, stocks, volumen de clientes, ingresos, gastos, etc. Sin duda alguna será una herramienta clave a la hora de establecer contacto con los proveedores (solicitud de pedidos, pagos) y los clientes (confirmación de reservas, información).
- Proceso de comercialización: La creación de una página web propia no sólo permitirá dar a conocer nuestros productos a clientes potenciales de todo el mundo, sino que será una vía para publicitar ofertas especiales, actividades, etc.
- Proceso de producción: ofrecer acceso a wifi de forma gratuita a los clientes es un servicio que confiere un grado de calidad al establecimiento, al tiempo que les ofrece la tranquilidad de disponer de una conexión con el mundo real y poder obtener información, noticias o consultar su correo electrónico.

3. Actividad de la empresa

3.1 Definición de los servicios que prestará la empresa

Estamos ante la oferta de un servicio de **alojamiento en hotel gastronómico**, que contará con servicio de **restaurante** con especial orientación al mundo de los vinos, huyendo de la figura del bar / bodega. Puede parecer un tanto contradictorio el prescindir del servicio de bar justo cuando el establecimiento pretende diferenciarse en torno a la enología; sin embargo, esta decisión se enmarca en una estrategia de posicionamiento de calidad y ambiente selecto.

La actividad principal por su aportación al volumen de facturación será la restauración en sus dos elementos: restaurante a la carta y celebración de banquetes de reducida dimensión, tanto de carácter familiar (bodas, comuniones, bautizos y/o comidas familiares) como de empresa. El alojamiento se entiende, en este caso, como una actividad paralela pero complementaria a la actividad principal de restauración.

El número de habitaciones de que constará el hotel será de 7, 6 dobles y una sencilla, con baño, TV, acceso a Internet y minibar; una de las habitaciones estará adaptada para su uso por minusválidos. El precio de la habitación doble—que oscilará entre 70 € y 85 € - incluiría el desayuno, pero nunca la manutención. Para el caso de las sencillas el precio oscilará entre los 45€ y los 60€ en las mismas condiciones.

Se ofertará un servicio de comedor para los clientes alojados en la casa. El establecimiento tiene previsto adherirse a los distintos programas promocionales de Turgalicia (días verdes, días de oro, ...)

El **restaurante** se divide en dos salones: uno de ellos de uso diario -30 plazas - y otro de usos especiales, que contará con 80 plazas. Por lo que respecta a la carta, será corta y atractiva, basada en los productos propios de la zona, especialmente pescados y mariscos, pero con guiños a la cocina más moderna. Se organizarán a lo largo del año jornadas gastronómicas de temporada, coincidiendo con las mejores épocas para la degustación de determinadas especialidades (caza, setas, mariscos ...). El atractivo principal pretende ser, sin embargo, una cuidada selección de vinos, aspecto del que cuidará la emprendedora, experta en enología.

La rehabilitación del inmueble se llevará a cabo con sumo cuidado, con el claro objetivo de lograr unos ambientes acogedores, tradicionales y modernos a la vez, en consonancia con la imagen general que el establecimiento pretende proyectar. Se instalará una biblioteca donde los clientes podrán disfrutar de la lectura o, simplemente, departir con el resto de los huéspedes.

El inmueble constará de una sala de reuniones con capacidad para 40 personas, con la que se pretende dar **servicio a empresas**.

Se percibirán ingresos derivados del desarrollo de **otras actividades** en una búsqueda de complementar una oferta de calidad, no primando por tanto la obtención de un rendimiento. Las actividades a las que se facilitará acceso son:

- Rutas a caballo.
- Rutas en Quad.
- Rutas turísticas marineras
- Participación en actividades de pesca o marisqueo
- Actividades náuticas
- etc...

Por tanto, la configuración inicial de las previsiones de facturación de la empresa resultará como sigue:

Cuadro 3.- Participación en ventas de cada una de las líneas

LÍNEAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos hotel	14,40%	13,11%	12,56%	11,57%	10,63%
Ingresos restaurante	78,41%	79,86%	80,08%	80,38%	80,57%
Reuniones empresa	6,85%	6,70%	7,01%	7,67%	8,39%
Actividades complementarias	0,34%	0,33%	0,35%	0,38%	0,42%
Total de Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

La oferta se ha diseñado de manera que las estacionalidades de las distintas líneas se compensen entre sí. En el hotel se esperan ocupaciones no muy elevadas durante la mayor parte del año –excepto en verano y Semana Santa, donde casi todos los establecimientos de la zona están ocupados al 80% ó 90%- . Sin embargo, se espera que el servicio de restauración y los eventos de empresa reporten los ingresos suficientes para compensar los meses de menor actividad en hospedaje.

Con el objeto de mantener la rentabilidad del negocio en épocas de poca afluencia de turismo, se adoptarán las siguientes medidas:

- Potenciar la actividad de restauración con la organización de jornadas gastronómicas.
- Se publicitará el salón privado del restaurante para la celebración de eventos privados como bautizos, comuniones, comidas de empresa, etc.
- Aunque las actividades complementarias se ofrecerán durante todo el año, se potenciarán durante las épocas de baja actividad para ocupar el hotel

3.2 Factores determinantes de éxito en el sector

Se detallan en la siguiente tabla los factores clave de éxito (FCE) y el peso del mismo en el contexto del proyecto. Se ha tratado, además, de hacer una estimación de la posición que el proyecto que nos ocupa detentará en relación con la competencia directa.

Cuadro 4.- Factores de éxito del Hotel

Factor de Éxito (FCE) - HOTEL	Posición del FCE	Posición de proyecto	Mejor competidor
Posibilidad de vivir una experiencia diferente	1	2º	Parador de turismo
Instalaciones adecuadas	2	2º	Parador de turismo
Relación calidad-precio	3	3º	Hotel Playa y Sol
Profesionalidad - Seriedad en el trato al cliente	4	2º	Hotel Mirador
Gestión anticipada - Tiempo de respuesta	5	2º	Parador de turismo
Tecnologías	6	3º	Hotel La Ría

Cuadro 5.- Factores de éxito del Restaurante

Factor de Éxito (FCE) - RESTAURANTE	Posición del FCE	Posición de proyecto	Mejor competidor
Posibilidad de vivir una experiencia diferente	1	1°	Parador de turismo
Instalaciones adecuadas	2	1°	Parador de turismo
Relación calidad-precio	3	4°	Restaurante Pepín
Profesionalidad - Seriedad en el trato al cliente	4	2	Restaurante Martín
Gestión anticipada - Tiempo de respuesta	5	2°	Restaurante El Mero
Tecnologías	6	3°	Parador de turismo

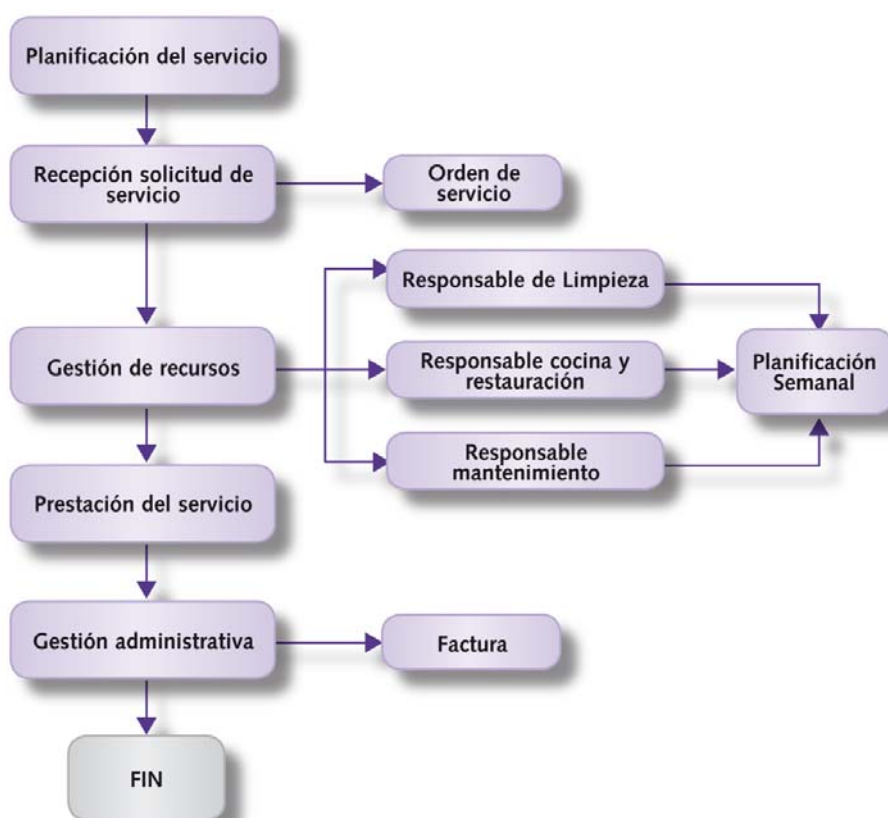
4. Proceso de prestación del servicio

4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio

El proceso de prestación del servicio, a grandes rasgos, es común para las cuatro líneas de servicio contempladas: comienza con la solicitud de reservas por parte del cliente, continúa con la determinación, por parte del responsable, de los recursos materiales y humanos necesarios y finaliza con la facturación del servicio prestado.

Se describe a continuación el flujo del proceso de prestación del servicio.

Cuadro 6: Flujograma de proceso de prestación del servicio



Fuente: Procedimiento de Calidad para Turismo, Hostelería y Restauración: Planificación del Servicio.
BIC GALICIA

El personal de recepción recibe a través de distintas vías (aunque habitualmente por vía telefónica) las peticiones de prestación de servicio por parte de los clientes.

Contacta con los responsables de las reservas de habitaciones y eventos (como banquetes y reserva de instalaciones para reuniones de empresa), quienes confirman la disponibilidad. La reserva se registra en el formato Solicitud de reserva o bien en el programa informático de gestión.

Durante la conversación, el personal de recepción se interesará por aquellas características personales del cliente que influyan a la hora de prestar el servicio, como cuestiones médicas o familiares (si viene con niños y de qué edad/es).

La semana previa a la prestación del servicio, una vez confirmada dicha reserva, el personal de recepción imprime el formato Orden de Servicio, en donde se detallarán:

- Fecha de entrada
- Número de personas
- Especificación del servicio de que se trate (alojamiento, comida, alquiler de instalaciones, etc.)
- Número de habitaciones o de comensales o de asistentes, según el caso.
- Observaciones a tener en cuenta
- Fecha prevista de salida
- La comunicación interna del servicio se realiza distribuyendo una Orden de Servicio, ya cubierta por parte del personal de recepción, entre las distintas áreas del establecimiento afectadas por dicha orden.

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Procedimiento de Calidad para Hostelería y Restauración: Planificación del Servicio.***

[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

4.2 Subcontrataciones

Se subcontratarán las siguientes actividades:

- Asesoramiento fiscal y laboral (coste mensual: 180 €)
- Servicio de prevención de riesgos laborales (coste anual: 513 €)
- Actividades de turismo activo. Esta Actividad sólo genera ingresos a la empresa, pues los promotores lo único que hacen es ser intermediarios entre las empresas de turismo activo de la zona y sus clientes. Las empresas organizadoras dan una cuantía fija a la empresa por cada cliente que acuda a sus actividades (2,5 €/persona durante el primer año).
- Servicio de limpieza (coste mensual: 700,00 €)
- Servicio de lavandería (coste mensual: 525,00 €)
- Sistema de vigilancia (coste anual: 125,00 €)

4.3 Aprovevisionamientos

Los aprovisionamientos van a ser un punto clave en el funcionamiento de la empresa, puesto que tenemos un servicio de restauración que demanda la compra de productos alimenticios, muchos de ellos con rápido proceso de deterioro. En consecuencia, hemos analizado la proximidad de mercados que puedan abastecernos o proveedores que satisfagan nuestras necesidades “just in time”. En este sentido, los emprendedores cuentan con gran número de contactos con empresas proveedoras de la zona, que les garantizarán el suministro de producto en buenas condiciones y a precios razonables.

Para otros productos como pueden ser detergentes, productos de limpieza y productos de cuidado personal recurriremos a proveedores mayoristas, puesto que el aprovisionamiento se realizará en periodos de tiempo más espaciados.

4.4 Gestión de stocks

En consonancia con su rápida caducidad, la provisión de alimentos será diaria para los productos principales, pudiendo soportar periodos semanales o incluso mensuales para aquellas materias primas cuya caducidad sea mayor (cereales, legumbres, aceites ...). Sin embargo, dada la naturaleza de la actividad y la calidad buscada en la oferta, se tratará de reducir la cantidad de producto almacenada al mínimo.

El tratamiento será lógicamente diferente en el caso de los vinos, en los que los periodos de almacenamiento podrán ser de meses, en función de la rotación de las diferentes marcas y variedades. Conscientes de no disponer de un lugar adecuado para un correcto almacenamiento de grandes cantidades de vino, y al contar con proveedores de confianza, se mantendrá un stock para hacer frente, aproximadamente, a periodos de tres meses para marcas de rotación media y de dos semanas para marcas de gran rotación.

4.5 Procedimientos y controles de calidad

Se establecerá un sistema de gestión de calidad con el fin de mejorar el servicio ofrecido a los clientes y mejorar su nivel de satisfacción. Este modelo de gestión deberá ser flexible para adaptarse a las nuevas demandas de los clientes. El objetivo final es incrementar el volumen de clientes, motivar su fidelización, motivar al personal para optimizar los recursos, prevenir riesgos, disminuir los costes y hacer promoción del establecimiento.

Si antes de la prestación de los servicios solicitados por parte del cliente fuera necesaria su variación o anulación, ésta se reflejará por parte del personal de recepción editando una nueva orden de servicio que modifique o anule la anterior.

Este hecho se comunicará, con la mayor brevedad posible, a los responsables de las áreas implicadas y será distribuida la nueva edición de la orden de servicio con el fin de que procedan a adoptar las medidas oportunas, rectificando o, en su caso, anulando los recursos reflejados en la planificación semanal.

Respecto a la limpieza de las habitaciones, aspecto fundamental de la calidad de un hotel, se seguirá un procedimiento acordado con la empresa que preste este servicio. Los elementos centrales de este procedimiento serán:

- Limpieza e higiene de las habitaciones y el baño
- Reposición de accesorios del cuarto de baño
- Limpieza e higiene de las zonas comunes
- Gestión de productos de limpieza
- Un procedimiento similar se aplicará con el servicio de lavandería, que supervisará antes de la entrega de la prenda que:
 - No haya manchas en la prenda.
 - No haya roturas y el nivel de desgaste de la prenda sea aceptable.
 - La textura de la prenda sea agradable al tacto.

- Huela a limpio.
- No esté arrugada y esté convenientemente planchada y/o doblada.

El objetivo a medio-largo plazo es el de lograr el distintivo de calidad otorgado por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), situación que se descarta para los primeros años de actividad de la empresa, en los que se centrarán los esfuerzos personales y financieros en la correcta puesta en marcha del negocio.

Además de cumplir con la exigencia legal de poner hojas de reclamación a disposición de los clientes, se estimulará la participación de los clientes en la cumplimentación de formularios de encuesta de calidad de servicios.

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Procedimiento de Calidad para Hostelería y Restauración: Mantenimiento y limpieza**.*

[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

4.6 Niveles de tecnología aplicados en los procesos

El hotel *O Recanto da Vila* hará uso de las nuevas tecnologías en los siguientes ámbitos:

- gestión: contará con los equipos y programas necesarios para una eficiente gestión de la reservas y control económico-financiero.
- procesos de producción y servicio:
- está prevista la utilización de sistemas mixtos de calefacción y calentamiento de agua basados en la utilización de placas fotovoltaicas.

Se instalarán sistemas de eliminación de humos en cocina compatibles con la seguridad de los trabajadores y el cuidado del medioambiente.

Todo el establecimiento dispondrá de conexión wifi para facilitar el uso de Internet a los clientes.

Se dispondrá de una web en la que los clientes, además de informarse sobre los diferentes servicios, podrán proceder a la realización de reservas.

5. El mercado

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con **el Manual Práctico de la Pyme: Cómo realizar un estudio de mercado**.*

[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

5.1 Definición del mercado

5.1.1 Características y tamaño del mercado

El turismo representa aproximadamente un 12% del PIB gallego y absorbe algo más del 13% del empleo.

Datos del INE, referidos en este caso al año 2005, permiten caracterizar el sector turístico gallego en base a los siguientes parámetros:

- Número de locales: 23.219
- Personal ocupado: 68.017 personas
- Volumen de negocio: 2.617.190 miles de euros
- Sueldos y salarios: 439.625 miles de euros
- Inversión bruta: 110.028 miles de euros

Las perspectivas de desarrollo turístico son favorables para Galicia según diversas fuentes. Por una parte, se viene observando en las últimas décadas un incremento de españoles que eligen el Norte de la Península como destino vacacional, a lo que hay que sumar el aumento del turismo extranjero. Se está realizando, además, por parte de la Administración autonómica un importante esfuerzo de promoción turística apoyado en diversos atractivos: Camino de Santiago, gastronomía, paisaje, tradiciones, etc.

Datos de Turgalicia señalan que durante los siete primeros meses del 2007 Galicia recibió a 3.993.184 turistas, 676.691 más que en el mismo espacio de tiempo del año anterior, lo que supone un aumento del 8,6 por ciento. Los hoteles concentraron 2.474.270 visitantes, lo que supone un aumento sobre los ocho primeros meses del 2006 del 8,7 por ciento.

Estas cifras ponen de manifiesto que la cifra de turistas más importante, el 61,96 por ciento, se alojó en hoteles. En el resto de la oferta hotelera pernoctaron 543.000 turistas; en camping 810.000; en casas de turismo rural 125.000 y 40.000 personas en apartamentos. La afluencia de turistas en el mes de agosto en los hoteles gallegos fue de 533.000, lo que representa un aumento del 6,4% sobre el mismo mes del año 2006. Esta importante afluencia turística en los hoteles gallegos situó la ocupación hotelera en el mes de agosto en el 87 por ciento, 2,5 puntos por encima de la del año anterior, que había sido del 84,8 por ciento.

La media de ocupación hotelera en los ocho primeros meses de este ejercicio se situó en el 55,7 por ciento, 1,7 puntos por encima del mismo periodo del año anterior. Galicia cuenta con una oferta hotelera de 48.619 plazas, 1.801 más que en el mes de agosto del 2006, lo que representa un crecimiento del 3,8 por ciento.

Por lo que respecta al turismo rural, éste también experimentó en julio y agosto un incremento del 17,5 por ciento, al pasar de 54.500 turistas en el verano del 2006 a 64.039 en el del 2007. En lo que va de año 125.586 personas se hospedaron en las casas de turismo rural de Galicia, 13.576 más que en los ocho primeros meses del año anterior, lo que supone un crecimiento del 12,1%. Los viajeros que se alojaron en los camping de Galicia en lo que va de año se elevaron a 810.329, cifra que supone 49.903 más que en el año 2006 (6,6%), pero 79.808 menos que en el 2005 (-9,8%).

Datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) correspondientes al año 2005 indican que Galicia recibió el 5% del total de turistas que visitaron el territorio español, lo que se corresponde con el 3,09% de las pernoctaciones totales.

Cuadro 7.- Datos de viajeros entrados y pernoctas, Galicia-España, 2005

	España		Galicia		Galicia / España	
	Pernoctas	Viajeros	Pernoctas	Viajeros	% Pern	% Viajeros
TOTAL	245.637.159	70.629.025	7.594.782	3.529.903	3,09%	5,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

A estas cifras habría que sumar la demanda interna, que juega un importante papel. En este sentido, el gasto en bienes y servicios turísticos de los gallegos dentro de su propia región era en el año 2004 el 45.3% del total de la demanda. Si suponemos que se mantiene esa proporción durante el 2005, estaríamos ante un número de pernoctas de 13.884.427,79. Suponiendo incrementos interanuales del 2% durante los años 2006 a 2009 – año en el que se pondrá en funcionamiento el establecimiento- estaríamos ante un mercado potencial de 15.028.951,16 clientes.

Para acotar más el mercado potencial, tomaremos en consideración que la provincia de Pontevedra aporta más de una tercera parte de los viajeros totales recibidos en la Comunidad Gallega. En la tabla que se incluye a continuación puede verse la evolución de los viajeros a nivel autonómico y provincial.

Cuadro 8.- Comparativa de viajeros a nivel autonómico y provincial

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
GALICIA	3.373.385	3.498.536	3.525.555	3.501.446	3.675.988	3.529.903	3.603.285
PONTEVEDRA	1.286.133	1.328.680	1.352.489	1.267.622	1.273.427	1.187.014	1.231.293
CORUÑA	1.462.454	1.494.514	1.450.530	1.554.249	1.657.698	1.573.300	1.585.138
LUGO	367.150	378.682	403.191	368.471	459.547	462.348	481.555
OURENSE	257.648	296.660	319.346	311.104	285.317	307.241	305.299

Fuente: Encuesta Continua de Ocupación Hotelera – IGE

Por tanto, el mercado potencial anteriormente indicado se reduciría aproximadamente a un tercio, resultando una cifra de 5.009.650 posibles usuarios.

Las cifras anteriores se refieren básicamente al servicio hotelero; el caso del restaurante es diferente, ya que su ámbito de influencia es más reducido y el perfil de clientes incluye a los residentes locales, además de los viajeros. En este sentido, y en un intento de cuantificar el mercado potencial para el restaurante, tomaremos en consideración los siguientes datos:

- Visitantes de la villa (dato 2006 facilitado por la oficina de turismo municipal): 32.450 personas.
- Población de localidad (datos del Padrón Municipal 2006): 12.105 habitantes
- Población flotante de la villa (estimación municipal): 6.000 personas
- Esto nos situaría ante un mercado potencial para el restaurante de 50.555 personas.

5.1.2 Características de los clientes

Por lo que respecta al perfil del viajero que visita Galicia, datos del IGE indican que en el año 2005 el turista que se acercó a Galicia fue mayoritariamente hombre (en un 55%, frente al 45.14% de mujeres) con una edad comprendida entre 41 a 50 años, casado y con estudios secundarios.

Se trata, fundamentalmente, de personal asalariado en el sector privado y procede del territorio nacional.

Entre las motivaciones que traen al turista a visitar Galicia se encuentran, en primer lugar, la búsqueda de tranquilidad y descanso (con un 32,23%), le siguen trabajo (con un 25,81%) y conocer la cultura y costumbres gallegas (con casi un 20%). Más de la mitad de los viajeros se desplazan hasta Galicia en su propio coche, quedando a gran distancia otros medios como el avión (con un 29,71%) y el autobús (con un 11,8%).

5.2 La competencia

5.2.1 Identificación de las empresas competidoras

El marco competitivo genérico lo ofrece el Instituto Galego de Estatística, que cifra en un total de 22.654 las empresas dedicadas a diferentes actividades turísticas que operaban en Galicia a finales de 2006. Se incluyen, por tanto, empresas de alojamiento, restauración, transporte de pasajeros, actividades deportivas, museos, etc...

En la siguiente tabla se puede observar su distribución territorial por provincias:

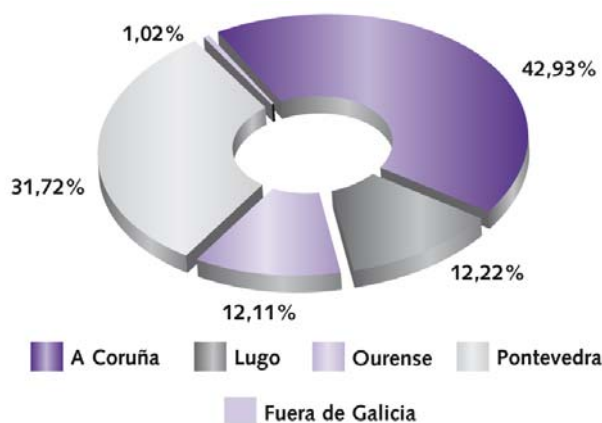
Cuadro 10.- Empresas y entidades por actividad principal y sede social. Galicia. Año 2006

	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Galicia	Fuera de Galicia	Total
Empresas de hostelería	9.726	2.769	2.743	7.186	22.424	230	22.654

Fuente: IGE. Directorio de empresas

La distribución porcentual de la actividad por provincias presenta la siguiente gráfica

Cuadro.11- Gráfica de distribución provincial



Claramente se aprecia como las provincias atlánticas destacan por su mayor peso en la actividad turística.

Centrando más el análisis en los establecimientos hoteleros, nos encontramos con las siguientes cifras:

Cuadro 12.- Número de hoteles por categoría y provincia. Galicia, 2005

	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Galicia
CINCO ESTRELLAS	5	0	0	2	7
CUATRO ESTRELLAS	25	6	6	27	62
TRES ESTRELLAS	36	17	9	64	126
DOS ESTRELLAS	57	24	12	114	207
UNA ESTRELLA	66	46	33	131	276
TOTAL	187	93	60	338	678

Fuente: Registro de Empresas e Establecimientos Turísticos. Xunta de Galicia

Según informaciones facilitadas por el *Registro de Empresas e Establecimientos Turísticos* – REAT – del Servicio de Ordenación Turística de la Xunta de Galicia, el total de hoteles registrados en Galicia a finales de 2005 ascendía a 678 hoteles, ofertando en su conjunto un total de 44.615 plazas.

Existe un claro predominio de establecimientos hoteleros de tamaño medio, oscilando entre las 27 y las 40 habitaciones (entre individuales y dobles), lo que supone una capacidad media de 69 personas por hotel. Los establecimientos que se están creando en los últimos años se corresponden principalmente con los de categorías elevadas – tres estrellas o más – dada la escasa oferta de esta tipología existente en Galicia hasta fechas recientes.

Por lo que respecta al área de restauración, las cifras que permiten caracterizar el sector son las siguientes:

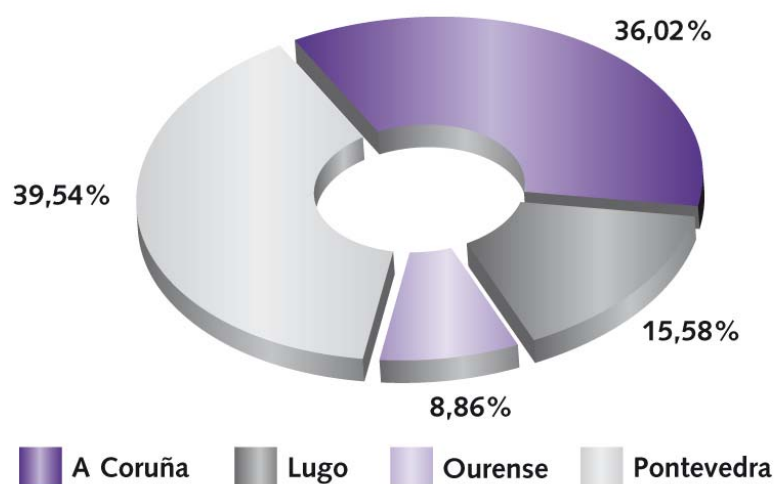
Cuadro.13- Número de restaurantes por provincias, Galicia, 2005

Categorías	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	GALICIA
5 tenedores	1				1
4 tenedores	4				4
3 tenedores	10	4	3	2	16
2 tenedores	420	157	87	286	950
1 tenedor	1.431	646	369	1.760	4.206
Total	1.866	807	459	2.048	5.177

Fuente: Servicio de Ordenación Turística. Consellería de Innovación e Industria

La distribución porcentual de los locales en Galicia se indica en la siguiente gráfica

Cuadro.14- Gráfica distribución de restaurantes por provincia



Se habla, en este caso, de un tamaño medio de unas 15 mesas.

Cuadro.15- Número de plazas en restaurantes por provincias, Galicia, 2005

Categorías	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	GALICIA
5 tenedores	200				200
4 tenedores	275				275
3 tenedores	2.072	318	514	124	2.514
2 tenedores	41.592	12.884	14.093	24.601	93.170
1 tenedor	84.041	35.711	25.387	83.127	228.266
Total	128.180	48.913	39.994	107.852	324.425

Una vez más las provincias de A Coruña y Pontevedra aparecen como principales oferentes: la provincia de Pontevedra es la más numerosa en cuanto a establecimientos (2.000), pero en número de plazas A Coruña ocupa el primer lugar con 128.180, lo que representa casi el 40% de la totalidad de plazas de restaurante existentes en Galicia.

Diferentes fuentes apuntan a un cambio en el planteamiento de la oferta por parte de los hoteleros: la calidad se da por supuesto, así que habrá que ofrecer un “plus” para atraer clientela. En este contexto toman relevancia conceptos como el propuesto por Turgalicia, quien plantea atraer al turista a Galicia a través de las “sensaciones y las experiencias”.

Ámbito competitivo específico

El ámbito competitivo específico del establecimiento, en cualquiera de sus líneas, es meramente comarcal, incluso podría restringirse a un área de unos 20-30 kms del centro del municipio. En este área geográfica, según datos de Turgalicia, están registrados un total de 35 hoteles, 43 hostales y 12 alojamientos rurales. En el mismo municipio se cuenta también con un Parador Nacional de Turismo. En cuanto al número de restaurantes, hablamos de 532, de los cuales 200 se concentran en el mismo municipio (no hay que olvidar que se trata de una comarca eminentemente turística).

Una vez analizados todos estos competidores, únicamente se considera que forman parte de la competencia directa los que se indican a continuación.

- hotel: Parador de Turismo, Hotel Playa y Sol, Hotel Mirador y Hotel La Ría.
- restaurante: Parador de turismo, Restaurante Pepín, Restaurante Martín y Restaurante El Mero.

Retomando lo indicado en el apartado Factores Clave de Éxito, en el que se ponen de manifiesto los factores determinantes del éxito, se establece a continuación una comparativa del proyecto objeto de estudio con sus principales competidores:

Factor de Éxito (FCE) - HOTEL	Posición del FCE	Posición de proyecto	Mejor competidor
Posibilidad de vivir una experiencia diferente	1	2º	Parador de turismo
Instalaciones adecuadas	2	2º	Parador de turismo
Relación calidad-precio	3	3º	Hotel Playa y Sol
Profesionalidad - Seriedad en el trato al cliente	4	2º	Hotel Mirador
Gestión anticipada - Tiempo de respuesta	5	2º	Parador de turismo
Tecnologías	6	3º	Hotel La Ría

Factor de Éxito (FCE) - RESTAURANTE	Posición del FCE	Posición de proyecto	Mejor competidor
Posibilidad de vivir una experiencia diferente	1	1º	Parador de turismo
Instalaciones adecuadas	2	1º	Parador de turismo
Relación calidad-precio	3	4º	Restaurante Pepín
Profesionalidad - Seriedad en el trato al cliente	4	2º	Restaurante Martín
Gestión anticipada - Tiempo de respuesta	5	2º	Restaurante El Mero
Tecnologías	6	3º	Parador de turismo

5.2.2 Diferencias respecto a los productos y/o servicios de la competencia

O Recanto da Vila establecerá su ventaja competitiva en una ambientación adecuada de los diferentes espacios que se oferten al público, así como en una cuidada gastronomía, con especial cuidado en la carta de vinos.

La atención al cliente será esmerada y se tratará de sorprenderlo periódicamente con novedades en la carta.

Se pondrá especial interés en la selección y formación del personal.

La capacidad imitativa de la competencia es limitada. Aunque en el mundo de la hostelería todo es fácilmente reproducible, hay determinados elementos, unos más tangibles que otros, que hacen que un establecimiento se perciba como diferente. En este caso, el ofertar un edificio cuidadosamente rehabilitado en pleno centro de la villa, con más de 400 metros de jardín, zona de aparcamiento y comedor privado no es fácilmente reproducible.

Los conocimientos enológicos de la emprendedora, junto con el buen hacer en la cocina de su socio son los otros dos elementos a potenciar y que no son fáciles de conseguir para cualquier competidor.

5.2.3 Productos sustitutivos

Evidentemente son muchas las posibilidades de ocio, bien iguales o alternativas a las ofrecidas por esta empresa, lo cual unido a la relativa falta de barreras de entrada en el sector, hacen que la competencia sea elevada.

Por esta razón, los emprendedores son conscientes de la necesidad de diferenciar su establecimiento al menos de la competencia de su entorno más próximo. Por sus aficiones, conocimientos y capacidades han decidido orientar esa diferenciación hacia el turismo enológico, en estrecha combinación con el turismo gastronómico, náutico y activo, de manera que consideran estar en condiciones de ofrecer un producto diferente y atractivo, con una serie de atributos distintos y complementarios entre sí.

Al original diseño de la oferta se unen unas instalaciones coherentes con el planteamiento: tradicionales pero modernas, que tratan de sorprender y agradar en todo momento al huésped, de manera que lo hagan sentir cómodo y con deseos de disfrutarlas.

Tenemos, por tanto, un planteamiento de oferta original junto con unas instalaciones de calidad, a lo que debemos añadir un trato cuidado, próximo y profesional por parte de todo el personal del establecimiento. Una combinación que consideramos que permite diferenciar claramente a O Recanto da Vila de sus competidores más directos, que agrupamos como sigue:

Hoteles de tres estrellas: existen dos en el entorno más próximo. Ofrecen buenos precios, pero su planteamiento es más despersonalizado. En restauración no gozan de reconocimiento entre el cliente local.

Parador de turismo: aunque es un concepto diferente, es probable que se compartan clientes; éste cuenta con unas instalaciones muy cuidadas, pero el trato al cliente es mejorable y los precios elevados. En verano suele saturarse.

Restaurantes: además de dos marisquerías y tres restaurantes tradicionales con prestigio, se acaba de abrir en la comarca un restaurante de cocina de diseño que está contando con buena acogida. Se considera que son conceptos diferentes y que el mercado está en disposición de acoger ofertas novedosas y de calidad.

5.3 Análisis DAFO

Se detallan las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades del proyecto:

Cuadro 16.- DAFO

Amenazas	Oportunidades
Cambio de los circuitos turísticos internacionales hacia destinos más económicos	Entorno económico internacional favorable, aunque con síntomas de debilidad
Encarecimiento de España como destino turístico	Posicionamiento de la marca turística de España como destino de interés gastronómico
Dificultades para la obtención de licencias urbanísticas tanto para la construcción como para la rehabilitación	Confluencia de intereses y enfoque de las distintas Administraciones a la hora de promocionar el turismo gallego
Legislación de ordenación hotelera no totalmente desarrollada	La aplicación de nuevas tecnologías tanto a la gestión como a la comercialización ha posibilitado en gran medida el desarrollo del sector
Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Emprendedores y personal con alto grado de profesionalización	Gran competencia
Impacto de la estacionalidad de la actividad moderado-bajo gracias a la diversificación de la actividad	Inversión inicial muy elevada
Actividades complementarias a los servicios y productos propios	Aprovisionamientos just in time
Importante red de contactos	
Plan de comunicación y de gestión de calidad	

6. La comercialización del servicio

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Manual Práctico de la Pyme: Cómo hacer un estudio de mercado**.*

6.1 Presentación de la empresa y sus servicios

Se ha elegido el nombre de “O Recanto da Vila” principalmente por su sonoridad. Se ha valorado además que posee ciertas reminiscencias de tradición – por utilizar el idioma gallego y referirse a la villa -, de lugar escondido y, por tanto, dotado de cierto misterio... No está previsto el registro del nombre comercial.

La creatividad de los emprendedores junto con la de los profesionales de la imprenta que editará las tarjetas de visita ha evitado la contratación de una empresa especializada en el diseño de la imagen corporativa. Se ha buscado el contrapunto a la imagen tradicional que puede sugerir el nombre, mostrando un diseño atrevido y rompedor; es otro reflejo de la filosofía de la empresa: conjugar equilibradamente lo tradicional y lo vanguardista².

Formará parte de la imagen de la empresa el trato al cliente, aspecto que se cuidará en todas y cada una de las fases del proceso de prestación de los distintos servicios. El huésped del hotel se encontrará en su habitación los productos de cortesía necesarios para que su estancia sea cómoda. Por su parte, en el restaurante se servirán por cortesía de la casa aperitivos selectos mientras los comensales esperan su comanda.

² Nota de los autores: el diseño y la imagen del establecimiento, la forma de presentar sus productos, la decoración...etc. presentan una amplísima gama de posibilidades. En este epígrafe ofrecemos unas propuestas básicas, que no sustituyen al desarrollo específico que deberá tener este apartado en el proyecto de cada emprendedor.

6.2 Penetración en el mercado. Red comercial

Se pretende penetrar en el mercado ofreciendo un esmerado servicio, tanto en la elaboración del producto como en el trato al cliente.

Dada la naturaleza de las actividades a desarrollar y considerando la dimensión de la iniciativa empresarial, no procede la contratación de comerciales, asumiendo ambos emprendedores las tareas y funciones de relaciones públicas y promoción. Se apoyarán además, en los siguientes instrumentos para la captación de los clientes:

- Página web

- La central de reservas de Turgalicia

No se descarta en un futuro el optar por la comercialización del establecimiento a través de portales de Internet que cuenten con prestigio en los ámbitos de competencia (Ej: Rusticae).

6.3 Determinación del precio de venta y su comparación con los de la competencia

En la fijación de precios en la actividad de alojamiento se deberán tener en cuenta diferencias en función de las temporadas. En este sentido, hemos establecido la siguiente división:

- Temporada alta: Semana Santa, segunda quincena de Junio, Julio, Agosto y primera quincena de Septiembre y Navidad. Incluimos aquí todos los puentes que pueda haber motivados por festivos nacionales o autonómicos (Puente del Pilar, Puente de la Constitución, etc). Esto supone aproximadamente un total de 125 días.
- Temporada baja: el resto del año (240 días).

Los precios se han establecido tomando en consideración la competencia y los costes, sin perder de vista que el cliente lo considerará como un indicador de la calidad.

Precios hotel	TEMPORADA ALTA	TEMPORADA BAJA
Doble	85,00	70,00
Sencilla	70,00	45,00
Cama supletoria	9,00	9,00

Los precios indicados anteriormente no incluyen el IVA (7%). Sí incluyen el desayuno y todos los servicios de la habitación (televisión, calefacción, limpieza, etc). Los cobros de los servicios prestados a los clientes se harán al contado, mediante efectivo o tarjeta de crédito.

En el caso de reservas realizadas telefónicamente se va a solicitar a los clientes un adelanto del 25% del importe de la reserva como señal de compromiso con la misma, que se descontará del precio final del servicio prestado.

En cuanto al **restaurante**, establecemos un precio medio por persona de **25 euros** pero, evidentemente, éste puede variar substancialmente en función del tipo de comida y bebida elegidos por los comensales. No habrá menú del día.

Las tarifas del restaurante se van a fijar en función de los precios que se cobran habitualmente en la competencia. En el restaurante hay ciertos productos, fundamentalmente el marisco de temporada, cuyo precio va a ser fijado en función del mercado. En el caso de reservas de banquetes, se cobrará un 10% por anticipado.

Para el caso de celebración de **banquetes** (bodas, comuniones, bautizos y otras celebraciones diversas) se establece un precio medio de menú de 85,00 €, que incluirá aperitivos, mariscos, pescado, carne, postres, café y bebidas. El servicio de bebidas de alta graduación se negociará aparte del menú.

En lo que respecta a las **reuniones de empresa**, el precio que se cobrará es de 45,00 € y en él se incluyen la comida o cena, ágapes, bebidas y utilización de la sala, así como la utilización de ordenador y conexión a Internet.

Las **actividades complementarias** supondrán un ingreso por persona de 2,5 €, ya que se trata de un servicio pensado para hacer más atractiva la oferta conjunta, no primando en este caso la obtención de altas rentabilidades.

La política de precios trata de ser consecuente con la idea de negocio que se intenta desarrollar, ya que el segmento de población que se quiere abarcar es de nivel adquisitivo medio-alto y los productos de restauración son de calidad contrastada.

Se estiman incrementos de precios interanuales de un 3% para todos los servicios.

6.4 Acciones de promoción

Se llevarán a cabo las siguientes acciones:

Acciones promoción de lanzamiento	Presupuesto
Acto de inauguración del establecimiento.	520,00 €
Diseño de rótulo, díptico y tarjetas de visita	1.200,00 €
Gastos de correo promocional	300,00 €
Promoción en la emisora de radio comarcal	2.250,00 €
Anuncios en prensa local	2.150,00 €
Realización de página web	2.500,00 €
Total	8.400,00 €

En cuanto la promoción de la apertura, haremos un acto de inauguración en el que invitaremos a agentes sociales destacados en el mundo del turismo, autoridades locales y gente del sector para que nos conozcan. El evento tendrá carácter público, de manera que la población local conozca, utilice y recomiende el establecimiento.

Los dípticos serán entregados en ferias de turismo, oficinas de información turística y otros establecimientos donde puedan acudir los turistas a solicitar información.

Se llevará a cabo un importante esfuerzo de comunicación en el ámbito comarcal de influencia, apoyándose en las ediciones locales de prensa y en las emisoras de mayor audiencia en la comarca.

De cara a años posteriores, se han realizado las siguientes estimaciones.

Acciones promoción de mantenimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento de página web	0,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Promoción en la emisora de radio comarcal	0,00	450,00	500,00	500,00	600,00
Edición de díptico y tarjetas de visita	0,00	800,00	0,00	800,00	0,00
Total	0,00	1.550,00 €	800,00 €	1.600,00 €	900,00 €

6.5 Prescriptores

Los principales prescriptores en el sector turístico son los clientes, la generación de un buen producto o servicio generará un efecto llamada hacia nuestra empresa. El modo de involucrarlos será a través de la calidad de nuestros productos y servicios.

En segundo lugar están organismos y organizaciones del ámbito del turismo:

- Dirección Xeral de Turismo
- Turgalicia
- Xacobeo
- Nivel local:
- Oficina de turismo municipal y comarcal
- Plan de dinamización turística
- Asociación de Empresarios
- Asociación de hosteleros

7. La localización de la empresa

7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección

El establecimiento se ubicará en pleno casco histórico de una villa pontevedresa. Esta villa es la capital de una de las comarcas gallegas turísticas por excelencia, ya que cuenta con numerosos atractivos: patrimonio, gastronomía, enología, playas, paisajes, climatología favorable, etc. Cuenta, además, con buenas comunicaciones: dos aeropuertos a menos de una hora de distancia, autopista y otras vías de alta capacidad, varios puertos deportivos, etc.

La población de la localidad ronda los 12.000 habitantes y es capital de una comarca densamente poblada que supera los 100.000 habitantes.

La localización dentro del casco histórico es inmejorable para el desarrollo de la actividad proyectada, al encontrarse en pleno circuito turístico rodeada de establecimientos similares que atraen a la clientela.

Ha sido determinante en su elección el disponer de la propiedad, fruto de una herencia familiar de los emprendedores; se considera, sin embargo, que la idoneidad ubicación-actividad es realmente notable.

7.2 Terrenos, edificios, instalaciones

Tanto el hotel como el restaurante se encuentran ubicados dentro de la misma finca, en un mismo edificio de tres plantas, de construcción tradicional de piedra país y tejado de dos aguas.

El inmueble, así como el terreno adyacente a éstos son propiedad de los dos emprendedores, como consecuencia de una herencia familiar. Dicho edificio necesita una reforma tanto exterior (cambio de carpintería y encintado de la piedra) como interior (sobre todo a la hora de acondicionar las habitaciones y habilitar una de las habitaciones para personas con discapacidad, además de arreglar toda la cocina y sus anexos).

La propiedad se encuentra valorada en 150.000 € y el presupuesto de rehabilitación está cifrado en 253.591,38 € según el siguiente detalle:

CONCEPTO	TOTAL
Cantería	45.000,00 €
Albañilería	17.000,00 €
Soleras / solados y alicatados	29.455,00 €
Carpintería y cerrajería	36.627,00 €
Saneamiento	10.536,00 €
Fontanería	15.609,00 €
Electricidad calefacción	32.722,00 €
Pintura varios	21.920,00 €
Construcción pozo	5.000,00 €
Acondicionamiento exterior	10.000,00 €
Insonorización	6.000,00 €
Sistema de vigilancia /alarma	750,00 €
Dirección de obra	18.000,00 €
Licencias de obras	4.972,38 €
Total	253.591,38 €

El hotel constará de siete habitaciones con baño (una de ellas acondicionada para ser utilizada por personas con discapacidad), televisión, acceso a Internet y minibar. Todas las habitaciones son dobles, a excepción de una que es individual. Además, contará con una sala de reuniones con una capacidad de 40 personas, una sala de televisión-biblioteca, aseos, restaurante (capacidad para 110 personas distribuidas en dos salas, una para 30 y otra para 80 personas). También contará con un pequeño parking, con capacidad para 15 coches.

La finca consta de unos 1.200 m², 650 de los cuales se corresponden con la edificación a rehabilitar, estando previsto destinar el resto del solar a parking y jardines. Se muestra en el siguiente cuadro el detalle de las superficies de los distintos espacios:

Uso	Superficie
Habitaciones hotel	182 m ²
Aseos, sala tv y recepción	90 m ²
Sala de reuniones	50 m ²
Almacén hotel	30 m ²
Restaurante	180 m ²
Cocina	70 m ²
Almacén cocina	30 m ²
Aseos restaurante	10 m ²
Vestuarios personal	10 m ²
Parking	150 m ²
Jardín y terreno	400 m ²

Se han estimado los gastos de mantenimiento anuales de las instalaciones. Los cálculos se han realizado teniendo en cuenta que hay que mantener las instalaciones en unas condiciones óptimas de higiene, salubridad y comodidad, y el jardín y terreno preparados - sobre todo en el periodo estival - para la celebración de eventos en el exterior.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
4.800 €	5.000 €	5.200 €	5.400 €	5.800 €

7.3 Comunicaciones e infraestructuras del asentamiento

La localidad se encuentra perfectamente comunicada por tierra, mar y aire:

Red viaria: por la comarca discurre la autopista A9, además de la vía rápida VRG1.1 y VRG4.2 , con acceso directo a la villa, que es además atravesada por la N-550.

Red aérea: los aeropuertos de Santiago y Vigo se sitúan a menos de una hora.

Red portuaria: la comarca dispone de puertos deportivos en Vilagarcía de Arousa, Cambados, Vilanova, Sanxenxo, San Vicente do Mar y Portonovo.

Concretando las infraestructuras urbanas a las que tendrá acceso el local, se consideran suficientes: red de saneamiento, comunicaciones, traídas de luz y agua y recogida de basura.

8. Recursos humanos

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** de los grupos de **Contratos de Trabajo** y **Legislación Laboral** que contienen información sobre los tipos de contrato y sus características, así como de la legislación que regula las relaciones laborales.*

8.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear

La empresa se constituye con dos socios trabajadores y cada uno de ellos se responsabilizará de un área determinada: uno será el encargado de la gestión del hotel mientras que el otro llevará todo lo relacionado con la restauración.

Durante el primer año de funcionamiento se contratará a 4 personas, todas ellas para el restaurante: dos personas para la cocina (cociner@ y pinche) y otras dos personas para atención del comedor (camarer@ y ayudante), ya que los servicios de lavandería y limpieza serán un outsourcing.

Cuadro 17.- Relación de puestos de trabajo

PUESTO DE TRABAJO	CATEGORÍA PROFESIONAL	FECHA INCORPORACIÓN
Responsable Hotel	Gerente hotel	Año 1
Responsable Restaurante	Gerente Restauración	Año 1
Cocinero	Cocinero	Año 1
Ayte. cocina	Ayudante cocinero	Año 1
Camarero	Camarero	Año 1
Ayte. camarero	Ayudante de camarero	Año 1
Ayte. camarero	Ayudante de camarero	Año 3
Ayte. camarero	Ayudante de camarero	Año 4

Durante el primer año las cuatro personas que se contratarán para el servicio de restauración tendrán un contrato indefinido y a tiempo completo. A modo de previsión, en un estudio a cinco años vista, se contratará a dos personas más de ayudantes de camareros durante el tercer y cuarto año a tiempo parcial.

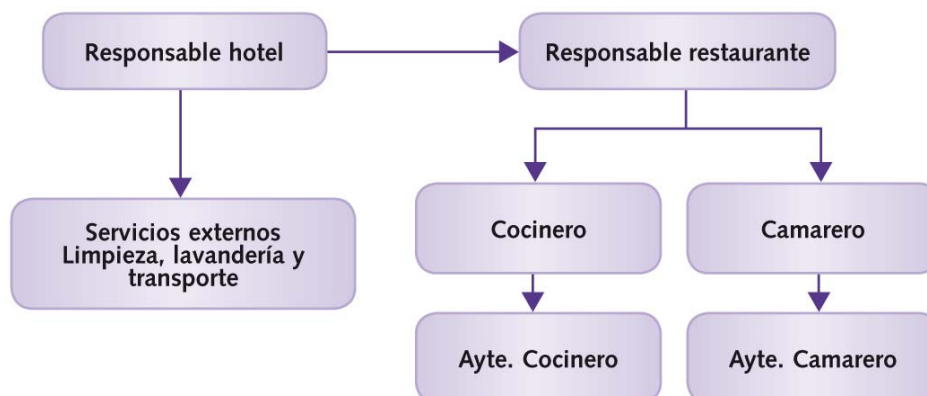
8.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos

La toma de decisiones en la empresa está dividida en dos secciones diferenciadas: por un lado la de hostelería, que es dirigida por la emprendedora y, por otro, la de restauración, regida por el otro promotor que, a su vez, proporcionará a los empleados las pautas y patrones a seguir. Marina Rivas colaborará también en el servicio de restauración, atendiendo en sala a los clientes y asesorando, principalmente, la elección de vinos.

En una empresa de este tipo no existe la posibilidad de ofrecer a los trabajadores un plan de carrera, pero sí se les posibilita la posibilidad de asistir a cursos de formación y especialización de sus oficios.

8.3 Organigrama. Estructura de dirección y gestión

Cuadro 18.- Organigrama



La empresa va a contar con un asesor externo (asesoría), que le llevará todo el tema laboral (contrataciones, seguros sociales, nóminas), fiscal (declaraciones trimestrales y resúmenes anuales de IVA e IRPF), contabilidad y tramitación de ayudas y subvenciones varias para la empresa (por constitución, contratación o innovación).

Los servicios de lavandería, limpieza y transporte serán también a través de outsourcing.

Para la lavandería, tanto del hotel como del restaurante, se contratará a una empresa de la zona que venga a recoger cada dos días o cada día (dependiendo de si es temporada alta o baja) la ropa del hotel y del restaurante (excepto los domingos).

El servicio de limpieza de las habitaciones y del restaurante será realizado por una empresa local, que vendrá todos los días de la semana por la mañana en horario de 9:00 a 14:00h.

El sistema de vigilancia también será una subcontratación. Se contratará un sistema de vigilancia con cámaras y detectores de personas (éstas últimas estarán en los espacios más alejados o que a ciertas horas del día no se utilizan, como sala de reuniones, biblioteca o comedores) conectadas a una central de alarma para que, en caso de robo, intrusión o rotura de algún vidrio a altas horas de la noche acuda la policía local.

8.4 Selección de personal

Tanto la selección de personal de cocina (cocinero y ayudante) como la de los camareros (jefe/ ayudante) se hará a través de una oferta de empleo a través del Servicio Galego de Colocación, que nos mandarán los CV de unos 15 demandantes de empleo o en situación de mejora de empleo para cada uno de los puestos. Una vez estudiados los CV, se preseleccionaran entre 5 ó 6 candidatos/as para cada puesto a los que realizaremos, además de una entrevista personal, unas pruebas prácticas del puesto a desarrollar.

En el servicio de restaurante, para fines de semana puntuales o bien días en los que se celebre alguna comida de empresa o convección, se contratará el personal a través de una empresa de trabajo temporal (ETT).

A partir del tercer año, si las previsiones del restaurante son satisfactorias, se podría contratar a una tercera persona con jornada reducida como ayudante de camarero para los fines de semana y tener menos personal contratado por la ETT. Esta persona será una de las contrataciones que puedan facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar.

8.5 Formas de contratación

Los salarios de los trabajadores serán superiores a los mínimos establecidos por la legislación vigente (convenio colectivo del sector de hostelería de la provincia de Pontevedra) y no se descarta la posibilidad de aumentar el salario con algún complemento retributivo cotizabile, o bien, un porcentaje de beneficios al final de cada ejercicio económico.

Cuadro 19.- Formas de contratación

CATEGORÍA	Tipo contrato	Horas año	Coste salarial bruto anual
PROFESIONAL			
Responsable Hotel	Autónomo		21.065,44
Responsable Restaur	Autónomo		21.065,44
Cocinero	Indefinido	1.760	21.683,50
Ayte. cocina	Indefinido	1.760	18.516,77
Camarero	Indefinido	1.760	20.516,68
Ayte. camarero	Indefinido	1.760	16.516,68

9. Plan económico-financiero

*Para la elaboración del Plan económico y financiero del Plan de Negocio se trabajó con el programa informático **BIC Proyecta y Simula**.*

*Muchos de los términos empleados en el desarrollo del Plan Económico pueden resultar desconocidos para los emprendedores sin formación específica en este campo. Con el fin de solventar esta dificultad y facilitar una explicación de los conceptos básicos –inversión, balance, tesorería, VAN, TIR, Ratio...- recomendamos la lectura del **Manual Práctico de la Pyme: Cómo Valorar un Proyecto de Inversión***

[Más información sobre estos recursos en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

9.1 Inversión y fondo de maniobra del proyecto

El punto de partida de este proyecto empresarial es la ubicación del inmueble, situado en una villa, capital de comarca. Al ser el inmueble y el terreno adyacente propiedad de los dos promotores, son bienes que se aportan a la empresa como capital inicial y ello permite responder a los compromisos económicos y financieros que ésta pueda contraer. Su valoración asciende a 150.000 €

En el capítulo de inversiones habría que destacar la adquisición del inmovilizado material, entre lo que destaca, además de la obra civil, todo el equipamiento para la cocina del restaurante, que será un gran desembolso para los promotores, o el mobiliario de las habitaciones del hotel.

Se incluye una tabla en la que se pueden ver las inversiones a realizar para la creación de la empresa:

Cuadro 20.- Inversiones previstas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución y primer establecimiento					
Gastos de constitución	15.880,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Gastos de constitución	15.880,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizaciones Inmateriales					
Aplicaciones informáticas	3.950,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Inmovilizaciones Inmateriales	3.950,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizaciones Materiales					
Construcciones	403.591,38	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	83.036,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	108.125,00	0,00	30.000,00	0,00	0,00
Equipos para procesos de información	4.200,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
Total de Inmovilizado Material	598.952,38	0,00	30.000,00	0,00	2.000,00
Total de partidas de Inversiones	618.782,38	0,00	30.000,00	0,00	2.000,00
Importe de IVA de las Inversiones	98.209,60	0,00	4.800,00	0,00	320,00
Total del importe de Inversiones	716.991,98	0,00	34.800,00	0,00	2.320,00

Todas las partidas que siguen deberán incrementarse con el correspondiente IVA, salvo las tasas y licencias.

- **Gastos de constitución.**- se incluyen los gastos para la inscripción del nombre en el Registro Mercantil, así como los gastos de notaría que supone la constitución de la comunidad de bienes y de trámites burocráticos en el ayuntamiento y Xunta (licencias de apertura, de actividades molestas, permisos de turismo, de industria,...). Se ha contemplado además el gasto inicial de publicidad (diseño, rótulo y tarjetas) y los gastos notariales de formalización de préstamos.
- **Inmovilizado inmaterial.**- Programa gestión, Programa facturación y Licencias de programas/antivirus.
- **Inmovilizado material.**- anotar las siguientes cuestiones:
 - o en el valor de las construcciones está incluido el valor del inmueble, junto con la licencia de obras, visados y honorarios técnicos. Contempla además el ajardinado.
 - o la partida de maquinaria incluye esencialmente los electrodomésticos.
 - o la partida de mobiliario engloba tanto el referido a la zona de restaurante como de hotel y jardín. Incluye además complementos y elementos decorativos.
 - o Los equipos informáticos que se han considerado necesarios para el desarrollo de la actividad son: 4 ordenadores, 2 impresoras y 2 TPV.

Durante los cinco primeros años de vida de esta empresa tendrá que realizar alguna nueva inversión, sobre todo en lo referente al mobiliario (cortinas, ropa de cama, colchones y almohadas y sillas y mesas varias). Los ordenadores se cambiarán cuando queden obsoletos

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado, además del IVA de las inversiones iniciales, una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos de costes fijos y variables correspondientes a los 2 primeros meses, suponiéndolos constantes a lo largo de todo el año.

Cuadro 21.- Fondo de Maniobra

FONDO DE MANIOBRA	IMPORTE
IVA inversiones	98.209,60
Gastos fijos iniciales	31.120,56
Gastos variables iniciales	29.071,78
Remanente	2.815,69
TOTAL	161.217,62

Se ha incluido una cifra de remanente para redondear las cifras.

9.2 Financiación del proyecto

Se muestran en el siguiente cuadro las necesidades financieras totales, de acuerdo con lo expuesto en el apartado anterior, y la financiación prevista de las mismas:

Cuadro 22.- Financiación

CONCEPTO	IMPORTE
Inversión Total	618.782,38
Fondo de maniobra	161.217,62
Necesidad financiera total	780.000,00
Recursos propios	250.000,00
Financiación ajena	530.000,00
% de autofinanciación	32,05%

Los dos promotores de este proyecto aportan el inmueble donde se ubica el hotel y el restaurante, el terreno adyacente al edificio y 100.000,00 € (cada uno de ellos 50.000 € en metálico), que suponen el 32,05% de las necesidades financieras iniciales para el desarrollo del proyecto. El resto se financiará con recursos ajenos mediante crédito bancario.

Para la **financiación ajena** se ha negociado un préstamo a largo plazo con el Banco X, bajo las condiciones ofrecidas por el ICO en su línea Pyme.

- Importe: 530.000,00 €
- Plazo: 7 años con dos años de carencia.
- Tipo de interés: EURIBOR a 6 meses + 0,65 puntos porcentuales
- Comisiones: sin comisiones

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Fuentes de Financiación**, que contienen información sobre las alternativas públicas y privadas de acceso a recursos financieros para la puesta en marcha y consolidación del proyecto.*

9.3 Política de amortizaciones

En este apartado se seguirán las indicaciones que la Agencia Estatal de la Administración Tributaria hace al respecto.

Dotación anual Amortización	% dotación
Gastos de Constitución	20,0%
Gastos de 1er. Establecimiento	20,0%
Inversión en I + D	20,0%
Propiedad Industrial	20,0%
Aplicaciones Informáticas (soft)	45,0%
Terrenos	0,0%
Construcciones	3,0%
Maquinaria	10,0%
Instalaciones	10,0%
Mobiliario	10,0%
Equipos Informáticos (hard)	33,0%
Elementos de Transporte	16,0%
Otro Inmovilizado	10,0%

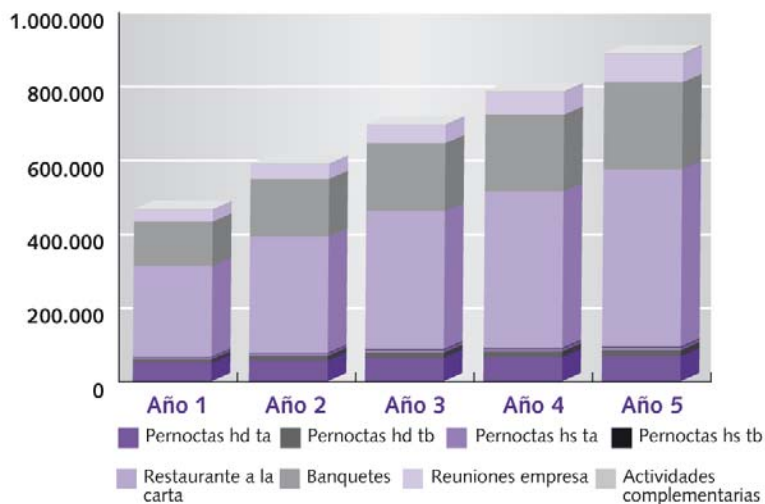
Se ha aumentado el porcentaje de dotación en el caso de los equipos informáticos y de las aplicaciones software debido al rápido envejecimiento de éstas.

9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales

Cuadro 23.- Ingresos de la actividad

LÍNEAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pernoctas hd ta	51.000,00	57.783,00	65.468,14	67.432,18	69.455,15
Pernoctas hd tb	10.080,00	12.473,30	14.109,97	15.298,18	16.544,98
Pernoctas hs ta	6.000,00	6.798,00	7.702,13	7.933,20	8.171,19
Pernoctas hs tb	1.080,00	1.344,15	1.483,20	1.575,90	1.668,60
TOTAL INGRESOS HOTEL	68.160,00	78.398,45	88.763,44	92.239,46	95.839,92
Restaurante a la carta	248.625,00	320.098,25	379.165,66	429.605,62	486.754,42
Banquetes	122.400,00	157.590,00	186.665,36	211.491,85	239.648,96
TOTAL INGRESOS RESTAURANTE	371.025,00	477.688,25	565.831,02	641.097,47	726.403,38
Reuniones empresa	32.400,00	40.046,40	49.506,90	61.170,86	75.617,31
Actividades complementarias	1.612,50	1.993,05	2.463,94	3.045,98	3.764,83
Total de Ventas	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44

Cuadro 24.- Evolución de los ingresos



En lo referente al **hotel**, se han estimado las ventas tomando en consideración los siguientes supuestos:

- la capacidad del hotel es de 7 habitaciones, 6 dobles y 1 sencilla.
- del total del año, 125 días son temporada alta y los 240 restantes son baja.
- el precio por habitación doble en oscila entre los 70€ y los 85€ dependiendo de si se aplican en temporada alta o baja. En el caso de la habitación sencilla, la horquilla de precios se establece entre 45€ y 60€.
- la ocupación en temporada alta será del 80%, mientras que en temporada baja será del 10%. Esta estimación se aplicará el primer año.
- para años posteriores consideramos incrementos en ocupación en temporada alta del 10% los dos primeros años, alcanzando el 100%. En temporada baja, se incrementará la ocupación durante los cuatro años siguientes en un 20%, 10%, 5% y 5%, respectivamente.
- el incremento de precios interanual será del 3%.

Los supuestos que se han establecido en la estimación de ventas del **restaurante** son los siguientes:

- la capacidad del restaurante a la carta es de 30 comensales.
- del total del año, 125 días son temporada alta y los 240 restantes son baja.
- la ocupación en temporada alta será del 150%, mientras que en temporada baja será del 60%. Esta estimación se aplicará el primer año.
- para años posteriores consideramos incrementos en ocupación de un 25%, 15%, 10% y 10%, respectivamente.
- el incremento de precios interanual será del 3%.

La estacionalidad en los ingresos del hotel y el restaurante resultará por temporada como sigue:

Mes	Días mes	temporada alta		temporada baja	
		días ta	estacionalidad	días tb	estacionalidad
enero	31	6	1,64%	25	6,85%
febrero	28		0,00%	28	7,67%
marzo	31		0,00%	31	8,49%
abril	30	7	1,92%	23	6,30%
mayo	31	4	1,10%	27	7,40%
junio	30	15	4,11%	15	4,11%
julio	31	31	8,49%	0	0,00%
agosto	31	31	8,49%	0	0,00%
septiembre	30	15	4,11%	15	4,11%
octubre	31	4	1,10%	27	7,40%
noviembre	30		0,00%	30	8,22%
diciembre	31	12	3,29%	19	5,21%
TOTAL	365	125	34,25%	240	65,75%

En el tema de celebración de **banquetes** (bodas, comuniones, bautizos y otras celebraciones diversas) las estimaciones son:

- la capacidad del restaurante de banquetes es de 80.
- durante el primer año se realizarán 18 eventos con una media de 80 personas. Para años posteriores consideramos incrementos en número de eventos de un 25%, 15%, 10% y 10%, respectivamente.
- se establece un precio de menú de 85,00€, con un incremento de precios interanual del 3%.

La estacionalidad de los ingresos por banquetes será la siguiente:

MES	ESTACIONALIDAD
enero	5,56%
febrero	5,56%
marzo	5,56%
abril	5,56%
mayo	16,67%
junio	11,11%
julio	11,11%
agosto	11,11%
septiembre	11,11%
octubre	5,56%
noviembre	5,56%
diciembre	5,56%
TOTAL	100,00%

En lo que respecta a las **reuniones de empresa**:

- se estima que se organizarán el primer año 36 reuniones con un media de 20 personas. Para años posteriores consideramos incrementos en el número de eventos de un 20 % anual.
- el precio que se cobrará es de 45,00 € y en él se incluyen la comida o cena, ágapes, bebidas y utilización de la sala, así como la utilización de ordenador y conexión a Internet. El incremento de precios interanual será del 3%.

La estacionalidad en el caso de las reuniones de empresa será la siguiente:

Mes	Estacionalidad
enero	8,33%
febrero	8,33%
marzo	11,11%
abril	11,11%
mayo	11,11%
junio	8,33%
julio	0,00%
agosto	0,00%
septiembre	11,11%
octubre	11,11%
noviembre	11,11%
diciembre	8,33%
TOTAL	100,00%

Por último, para la estimación de ingresos de **actividades complementarias** estimamos que un 40% de los clientes del hotel realizan una actividad, por la que percibiremos un precio de 2,5 €. La estacionalidad será paralela a la del alojamiento.

Los precios deberán incrementarse con el correspondiente 7% de IVA.

9.5 Evolución de los costes variables

Se presentan a continuación los costes variables agrupados por líneas.

Cuadro 25.- Costes variables asociados a los ingresos

LÍNEAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pernoctas hd ta	3.060,00	3.466,98	3.928,09	4.045,93	4.167,31
Pernoctas hd tb	806,40	997,86	1.128,80	1.223,85	1.323,60
Pernoctas hs ta	360,00	407,88	462,13	475,99	490,27
Pernoctas hs tb	86,40	107,53	118,66	126,07	133,49
Restaurante a la carta	62.156,25	80.024,56	94.791,42	107.401,41	121.688,61
Banquetes	91.800,00	118.192,50	139.999,02	158.618,89	179.736,72
Reuniones empresa	16.200,00	20.023,20	24.753,45	30.585,43	37.808,65
Total Costes Variables	174.469,05	223.220,52	265.181,55	302.477,57	345.348,65

HOTEL: En esta actividad no existe un consumo de materias primas propiamente dicho. Se recogerán como coste variable únicamente los productos de limpieza utilizados y la reposición de los productos de cortesía necesarios (jabón, gel, etc.), estimadas en un 3% del precio de venta de la habitación. Este porcentaje se elevará al 4% en temporada baja (el coste de la habitación baja y los costes se mantienen).

RESTAURANTE: El coste estimado para las materias primas (carne, pescado, marisco, aceites, bebidas) es de un 25% sobre el precio de venta.

REUNIONES DE EMPRESA Y BANQUETES EN GENERAL: se considerará un coste variable de materias primas ligeramente más reducido que para el caso del restaurante – 20% - al moverse un mayor volumen de personas y considerando que siempre tienen lugar previa reserva, por lo que se podrán conseguir mejores precios de compra. Sin embargo, habrá que incrementar los costes variables por la contratación de personal por horas para cada uno de los eventos; se estimará este coste en un 30% sobre el precio de venta. Por tanto, el coste variable de la celebración de eventos se sitúa en un 50% del precio de venta.

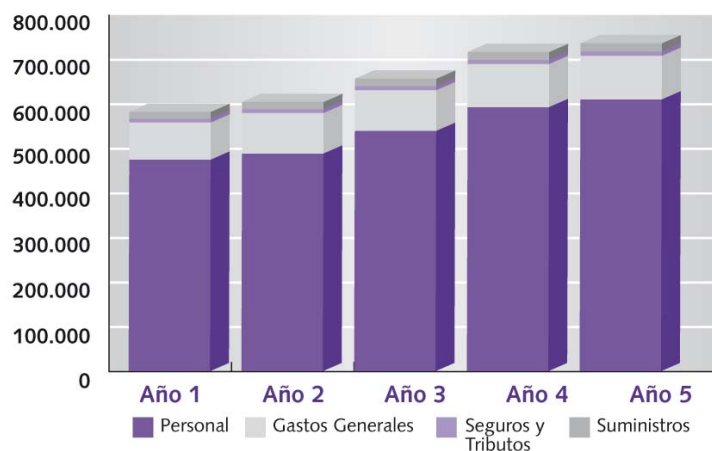
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS: no suponen coste variable alguno.

9.6 Evolución de los costes fijos

Cuadro 26.- Costes fijos de la actividad

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Personal	150.715,33	155.064,87	171.197,38	188.163,45	193.636,43
Gastos Generales	26.458,00	28.858,00	28.979,00	30.668,00	31.078,00
Seguros y Tributos	2.700,00	2.781,00	2.864,00	2.950,00	3.038,00
Suministros	4.800,00	5.040,00	5.292,00	5.557,00	5.835,00
Otros	2.050,00	2.111,00	2.175,00	2.240,00	2.307,00
Total de Costes Fijos 1	186.723,33	193.854,87	210.507,38	229.578,45	235.894,43
Amortizaciones	36.713,84	36.713,84	39.713,84	38.607,84	37.899,84
Total de Costes Fijos 2	223.437,17	230.568,71	250.221,22	268.186,29	273.794,27

Gráfico 27.- Evolución de los costes fijos



Gastos de Personal: más detalle en el apartado 8.5. de este documento.

Gastos Generales: representan los gastos de asesoría, prevención de riesgos laborales, limpieza, lavandería, seguridad, mantenimiento, material de oficina, publicidad, teléfono y formación.

Seguros: su importe anual y características se explican en el apartado 10.2.

Suministros: gasto estimado en agua y electricidad.

En general se han estimado incrementos anuales de gasto entre un 3 y un 5% para todas las partidas.

Otros.- refleja tasas e impuestos municipales y otros gastos de gestión.

9.7 Política de circulante

Respecto a las políticas de circulante el Período Medio de Cobro estará sujeto a los siguientes condicionantes: el plazo de cobro del servicio de restaurante y del hotel será al contado para las personas físicas. A las empresas clientes ya sea del restaurante como del servicio de hotel, el cobro será a los 30 días (siempre coincidiendo con el último día del mes), mientras que si el cliente fuese una administración o empresa pública el cobro se efectuaría a los 60 días.

Se establecerá la modalidad de cobro anticipado para las reservas hoteleras del 25% del importe de una pernoctación, mientras que si fuese para una celebración o evento se pediría al cliente un 10% del presupuesto aceptado con una antelación de 10 días.

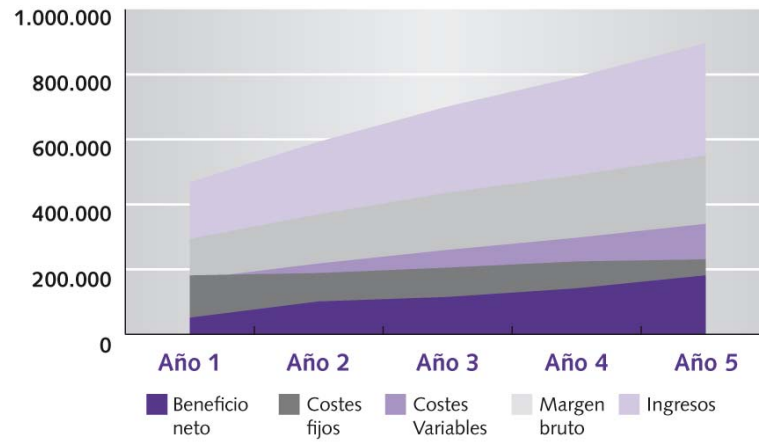
El período medio de pago se estima a 90 días para los proveedores de alimentación, mientras que los gastos de externalización de servicios será de 60 días (lavandería, limpieza, transporte y gestoría), y los gastos de personal serán de 30 días (a mes vencido, pago el último día del mes en curso).

9.8 Cuentas de resultados previsionales

Cuadro 28.- Cuenta de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
Ventas	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
Costes Variables	174.469,05	223.220,52	265.181,55	302.477,57	345.348,65
Materiales	143.869,05	183.823,02	218.515,21	249.604,61	285.436,41
Costes de comercialización	30.600,00	39.397,50	46.666,34	52.872,96	59.912,24
Margen Bruto	298.728,45	374.905,63	441.383,75	495.076,19	556.276,79
Costes fijos	186.723,33	193.854,87	210.507,38	229.578,45	235.894,43
Costes fijos de Personal	150.715,33	155.064,87	171.197,38	188.163,45	193.636,43
Gastos Generales	26.458,00	28.858,00	28.979,00	30.668,00	31.078,00
Seguros y Tributos	2.700,00	2.781,00	2.864,00	2.950,00	3.038,00
Suministros	4.800,00	5.040,00	5.292,00	5.557,00	5.835,00
Otros Costes Fijos	2.050,00	2.111,00	2.175,00	2.240,00	2.307,00
Amortizaciones	36.713,84	36.713,84	39.713,84	38.607,84	37.899,84
Costes Fijos y Amortizaciones	223.437,17	230.568,71	250.221,22	268.186,29	273.794,27
Resultado Bruto	75.291,28	144.336,92	191.162,52	226.889,90	282.482,52
Gastos Financieros	0,00	0,00	26.291,24	22.830,40	19.183,44
Total de Gastos Financieros	0,00	0,00	26.291,24	22.830,40	19.183,44
Resultado Financiero	0,00	0,00	-26.291,24	-22.830,40	-19.183,44
Beneficio antes de Impuestos [BAIT]	75.291,28	144.336,92	164.871,28	204.059,50	263.299,08
Impuestos sobre beneficios	18.822,82	37.894,32	44.567,99	57.304,16	76.557,02
Beneficio después de Impuestos [BDT]	56.468,46	106.442,60	120.303,30	146.755,34	186.742,06

Gráfico 29. Cuenta de resultados



9.9 Balances de situación previsionales

Tabla 30. Balance provisional: Activo

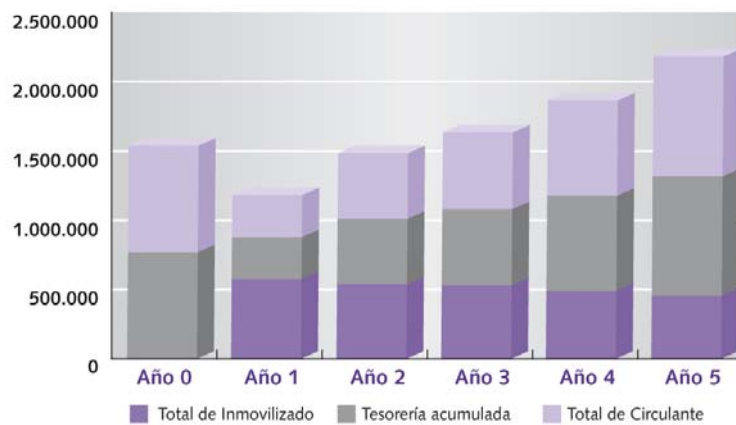
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de establecimiento	0	12.704	9.528	6.352	3.176	0
Inmovilizado Inmaterial	0	3.950	3.950	3.950	3.950	3.950
(Amortización Acumulada)	0	1.264	2.528	3.792	3.950	3.950
Inmovilizado Material	0	598.952,38	598.952	628.952	628.952	630.952
(Amortización Acumulada)	0	32.273	64.547	99.821	135.095	169.819
Total de Inmovilizado	0	582.068	545.354	535.640	497.033	461.133
Existencias	0	0	0	0	0	0
Tesorería	780.000	308.121	479.828	560.302	697.479	875.783
Total de Circulante	780.000	308.121	479.828	560.302	697.479	875.783
Total de Activo	780.000	890.189	1.025.183	1.095.943	1.194.512	1.336.917

Tabla 31. Balance provisional: Pasivo

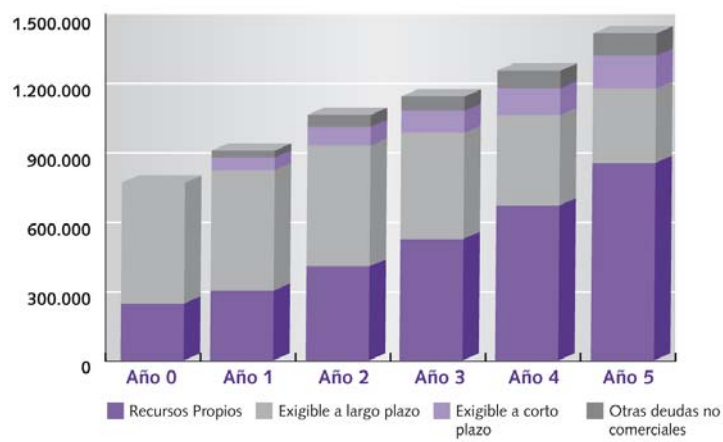
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000,
Reservas y Pérdidas	0	0	56.468	162.911	283.214	429.969
Resultado del ejercicio	0	56.468	106.442	120.303	146.755	186.742
Total Recursos Propios	250.000	306.468	412.911	533.214	679.969	866.711
Deuda a largo plazo	530.000	530.000	530.000	465.650	397.840	326.383
Total de Exigible a largo plazo	530.000	530.000	530.000	465.650	397.840	326.383
Acreedores comerciales	0	23.115	29.547	35.021	39.763	45.183
Otras deudas no comerciales	0	30.605	52.724	62.056	76.939	98.639
H.P. por Impuesto sobre beneficios	0,00	18.822,82	37.894,32	44.567,99	57.304,16	76.557,02
H.P. por IVA	0,00	11.782,68	14.830,31	17.488,96	19.635,19	22.082,24
Total de Exigible a corto plazo	0,00	53.721,09	82.272,41	97.078,16	116.702,57	143.822,31
Total de Pasivo	780.000	890.189	1.025.183	1.095.943	1.194.512	1.336.917

Gráfico 32. Evolución del Balance

Activo



Pasivo



9.10 Previsiones de tesorería

Cuadro 33.- Tesorería anualizada

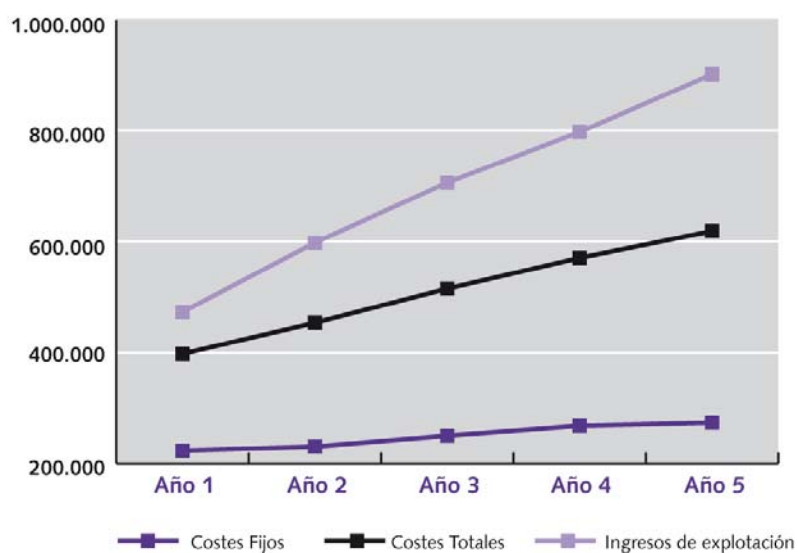
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de Cobros Operativos	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
Pagos totales por materiales	120.753,47	177.390,81	213.041,79	244.862,59	280.016,59
Pagos totales por costes de comercialización	30.600,00	39.397,50	46.666,34	52.872,96	59.912,24
Pagos por costes fijos	186.723,33	193.854,87	210.507,38	229.578,45	235.894,43
Total de Pagos Operativos	338.076,79	410.643,18	470.215,51	527.314,00	575.823,26
Cash Flow Operativo	135.120,71	187.482,97	236.349,78	270.239,76	325.802,18
Inversiones	618.782,38	0,00	30.000,00	0,00	2.000,00
Amortizaciones de deuda	0,00	0,00	64.349,44	67.810,27	71.457,23
Impuestos sobre beneficios	0,00	18.822,82	37.894,32	44.567,99	57.304,16
IVA soportado	123.186,15	35.468,85	47.159,54	48.468,09	55.563,81
Pagos por IVA	11.754,36	57.183,71	63.232,25	76.994,29	86.249,20
Intereses de deuda	0,00	0,00	26.291,24	22.830,40	19.183,44
Pagos extraoperativos	753.722,89	111.475,38	268.926,78	260.671,04	291.757,84
IVA repercutido	75.711,60	95.700,18	113.050,45	127.608,60	144.260,07
Devoluciones de IVA	71.011,60	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos extraoperativos	146.723,20	95.700,18	113.050,45	127.608,60	144.260,07
Cash Flow extraoperativo	-606.999,70	-15.775,20	-155.876,34	-133.062,43	-147.497,77
Déficit / Superávit	-471.878,99	171.707,77	80.473,45	137.177,33	178.304,41
Déficit / Superávit Acumulado	308.121,01	479.828,78	560.302,23	697.479,56	875.783,97

9.11 Punto de equilibrio

Cuadro 34. Cálculo del punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
Costes variables	174.469,05	223.220,52	265.181,55	302.477,57	345.348,65
Margen	298.728,45	374.905,63	441.383,75	495.076,19	556.276,79
Costes Fijos	223.437,17	230.568,71	250.221,22	268.186,29	273.794,27
Costes Totales	397.906,22	453.789,23	515.402,78	570.663,86	619.142,92
Resultado bruto	75.291,28	144.336,92	191.162,52	226.889,90	282.482,52
Equilibrio en %	74,80%	61,50%	56,69%	54,17%	49,22%
Equilibrio en €	353.933,18	367.850,36	400.553,11	432.040,54	443.771,67

Gráfico 35. Evolución del punto de equilibrio

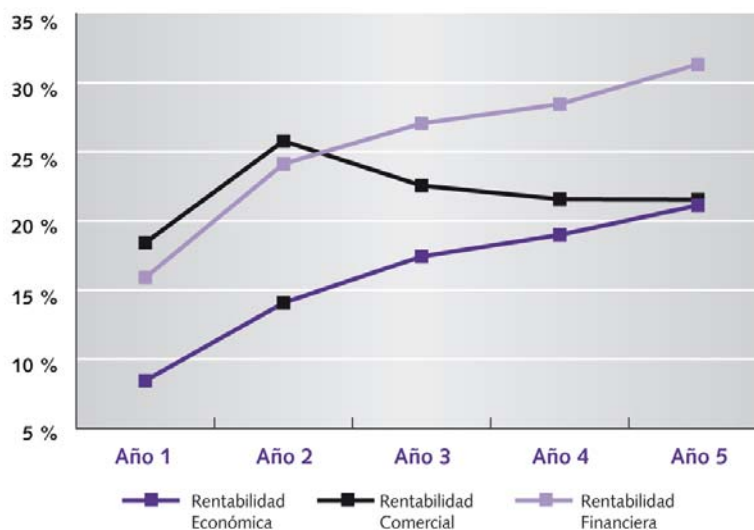


9.12 Ratios del proyecto

Cuadro 36. Ratios

	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad económica	BAIT/AT	8,46%	14,08%	17,44%	18,99%	21,13%
Rentabilidad comercial	BAIT/Ingresos	15,91%	24,13%	27,06%	28,45%	31,33%
Rotación sobre activos	Ingresos/A	0,53	0,58	0,64	0,67	0,67
-Rotación activos fijos	Ingresos/AF	0,53	0,58	0,64	0,67	0,67
Punto de equilibrio	CF/(MARGEN)	74,80%	61,50%	56,69%	54,17%	49,22%
Apalancamiento operativo	(BAIT+CF)/BAIT	3,97	2,60	2,31	2,18	1,97
Rentabilidad financiera	BDT/RP	18,43%	25,78%	22,56%	21,58%	21,55%
Apalancamiento financiero	(RR. AA/ AT)	0,66	0,60	0,51	0,43	0,35

Gráfico 37. Rentabilidades



9.13 Flujo de caja

Cuadro 38. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados después de impuestos	0,00	56.468,46	106.442,60	120.303,30	146.755,34	186.742,06
+ Amortizaciones	0,00	36.713,84	36.713,84	39.713,84	38.607,84	37.899,84
- Variaciones del fondo de maniobra	780.000	-814.898,27	-9.479,83	-8.132,08	-6.888,25	-7.866,88
+ Incrementos en impuestos pendientes	0,00	18.822,82	19.071,50	6.673,67	12.736,17	19.252,87
+ Gastos financieros tras impuestos	0,00	0,00	0,00	19.184,19	16.419,15	13.605,65
- Adquisiciones de activo fijo	0,00	618.782,38	0,00	30.000,00	0,00	2.000,00
Flujo neto de caja del proyecto	-780.000	308.121,01	171.707,77	164.007,07	221.406,75	263.367,29
Resultados después de impuestos	0,00	56.468,46	106.442,60	120.303,30	146.755,34	186.742,06
+ Amortizaciones	0,00	36.713,84	36.713,84	39.713,84	38.607,84	37.899,84
- Variaciones del fondo de maniobra	780.000	-814.898,27	-9.479,83	-8.132,08	-6.888,25	-7.866,88
+ Incrementos en impuestos pendientes	0,00	18.822,82	19.071,50	6.673,67	12.736,17	19.252,87
- Devolución neta de deuda	-530.000,00	0,00	0,00	64.349,44	67.810,27	71.457,23
+/- Ingreso de subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisiciones de activo fijo	0,00	618.782,38	0,00	30.000,00	0,00	2.000,00
Flujo neto de caja del capital	-250.000	308.121,01	171.707,77	80.473,45	137.177,33	178.304,85

9.14 Rentabilidad del proyecto

Cuadro 39. Resultados

Coste de capital medio ponderado	5,82%
VAN del proyecto	234.487 €
TIR del proyecto	18,2%
Plazo de recuperación del proyecto	Año 5

10. Aspectos formales del proyecto

10.1 Forma jurídica elegida para el proyecto

Los emprendedores han optado por constituir una comunidad de bienes para el desarrollo de la actividad. Se han tenido en cuenta los siguientes factores a la hora de la elección:

Simplicidad de constitución y consiguiente ahorro de gastos notariales (no es necesario formalizar escritura pública ni realizar la inscripción en el registro mercantil)

No exige Capital mínimo inicial

Los socios tributan por el IRPF en función de las ganancias

El riesgo se reparte entre los socios (responsabilidad de los socios ilimitada y solidaria)

Puesto que se aportarán bienes a la comunidad de bienes, se requerirán los servicios de un notario para la elaboración de la correspondiente escritura.

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Formas Jurídicas y el Tutorial Cómo Crear mi Empresa** que contienen información sobre los diferentes tipos de formas jurídicas, sus características y las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas entre otras cuestiones de interés.*

[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

10.2 Protección jurídica

Se suscribirá una póliza de seguro para cubrir los posibles daños en las instalaciones junto con un seguro de responsabilidad civil, que nos cubra ante posibles daños a clientes o terceros. El coste de la prima anual asciende a 2.700,00 euros, según presupuesto solicitado a una compañía de seguros.

10.3 Autorizaciones, permisos, etc

La puesta en marcha del proyecto tan sólo supondrá la solicitud de las correspondientes licencias de carácter municipal:

- Licencia de obras
- La licencia de apertura de actividades

Para la obtención de la licencia de apertura, el establecimiento deberá disponer de todas las autorizaciones precisas para el desarrollo de la actividad que, básicamente, se corresponden con los servicios autonómicos de Patrimonio, Medio Ambiente, Sanidad e Industria.

10.4 Medidas de prevención de riesgos laborales

Las instalaciones y edificios contarán con las medidas de seguridad e higiene contempladas en el proyecto, referidas principalmente a:

- Sistema contra incendios
- Aparatos a presión: calderas
- Aparatos a gas
- Instalaciones eléctricas
- Evacuación del edificio
- Calefacción y aire acondicionado
- Equipos mecánicos

Por su parte, el personal recibirá la formación necesaria en seguridad y salud, y la empresa respetará en todo momento las restantes disposiciones en materia de prevención de riesgos.

Se ha solicitado un presupuesto a la empresa *PRV Prevención SL*, empresa acreditada como servicio ajeno de Prevención de Riesgos Laborales. El coste anual del servicio de prevención para un hotel con entre 1 y 4 trabajadores (hay que tener en cuenta que entre los trabajadores no se incluye a los autónomos) es de 309 € (358,44 € IVA incluido). El coste anual del servicio de vigilancia de la salud es de 51 € por empleado, este servicio está exento de IVA.

La normativa genérica a aplicar es la siguiente:

- Prevención de Riesgos Laborales. Ley 31/1995, de 8 de Noviembre y su modificación por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 298 de 13 de diciembre.

- Real Decreto 39/1997 por el que se establece el Reglamento de los Servicios de Prevención y Orden de 27 de junio de 1997 donde se desarrolla.
- Real Decreto 485/97, de 14 de abril, en el que se indican las disposiciones mínimas en materia de señalización para la seguridad y salud en el trabajo.
- Real Decreto 486/97 sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
- Real Decreto 488/97, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo que incluye pantallas de visualización.
- Real Decreto 773/97 sobre equipos de protección individual y demás disposiciones legales que afecten a la actividad.
- Además serán de aplicación las siguientes normas específicas:
- Decreto 2413/1973 del 20 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento electrónico de baja tensión.
- Real decreto 2177/1996 del 4 de octubre, por el que se aprueba la Norma Básica de Edificación "NBE – CPI/96: Condiciones de Protección contra Incendios de los Edificios".
- Real Decreto 1316/1989 del 27 de octubre, sobre la protección de los trabajadores frente a los riesgos derivados de la exposición al ruido durante el trabajo.

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Obligaciones del Empresario** que contienen información sobre la prevención de riesgos laborales*

11. La innovación

*Para ampliar la información sobre este apartado del Plan de Negocio, se pueden consultar las **Memofichas** del grupo **Funcionamiento de la Empresa**, que contienen información sobre la gestión de la innovación y de los programas y organismo de apoyo a la I+D.*

*Otra fuente de información sobre la Innovación es el **Manual Práctico de la Pyme: Innovación Empresarial**. Este manual incluye una relación de técnicas y herramientas orientadas a facilitar la gestión de la innovación.*

*Para facilitar el proceso de implantación y evaluación de la innovación se puede utilizar el programa informático **Manual de Autoevaluación de la Innovación**.*

[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio].

11.1 Elementos innovadores

Como ya se ha venido comentando a lo largo de los epígrafes anteriores, los aspectos innovadores del proyecto se centrarán en:

- Instalaciones cuidadosamente rehabilitadas, combinando lo tradicional con lo actual y contando con la aplicación de nuevas tecnologías. Aplicación de criterios medioambientales en la selección de equipamientos.
- Cuidada selección de la carta, con especial cuidado en los vinos.
- Oferta de instalaciones y servicios para la celebración de reuniones de empresa.
- Oferta de actividades de ocio en la naturaleza conjuntamente con el alojamiento o el resto de servicios.

12. Planificación temporal de la puesta en marcha

El listado de trámites a realizar son los siguientes³

- Declaración previa al inicio de actividad
- Constitución de la comunidad de bienes
- Solicitud de préstamo a largo plazo
- Solicitud de licencia de obras
- Acondicionamiento del local
- Solicitud de licencia de apertura
- Adquisición de equipamientos
- Inicio de campaña promocional de lanzamiento
- Trámites laborales
- Inicio de actividad

³ Nota de los autores: la planificación de la actividad es un proceso importante, ya que muchas actuaciones están interrelacionadas y dependen unas de otras para poder realizarse. Es necesario jerarquizarlas en función de la situación concreta de cada emprendedor y de su empresa (forma jurídica, tipo de financiación, si se alquila o se compra un local, si son necesarias reformas, si se solicitarán subvenciones, el tipo y cantidad de aprovisionamientos iniciales necesarios ... etc)

Cuadro 40.- Cronograma

	Año -2												Año -1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Declaración previa al inicio de actividad	■																							
Constitución de la comunidad de bienes	■	■	■	■																				
Solicitud de préstamo a largo plazo				■	■																			
Solicitud de licencia de obras		■	■	■	■	■	■																	
Acondicionamiento del local								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Solicitud de licencia de apertura																			■	■	■			
Adquisición de equipamientos																		■	■	■				
Inicio de campaña promocional de lanzamiento																			■					
Trámites laborales																						■	■	■
Inicio de la actividad																								■

En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las Memofichas del grupo Trámites de Constitución de una Empresa que contienen información sobre los organismos implicados y los trámites necesarios para la creación y puesta en marcha de una empresa