

Eva ÁVILA MORENO

BUSINESS PLAN :

ESTUDIO DE VIABILIDAD DE LA APERTURA DE UN
ESTABLECIMIENTO HOTELERO

*Trabajo Fin de Carrera
dirigido por
Dra. Carmen RUIZ VIÑALS*

Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas

2014

“No existe el fracaso, salvo cuando dejamos de esforzarnos”

JEAN PAUL MARAT

Resumen

El objetivo del presente trabajo es estudiar la viabilidad de la apertura de un establecimiento hotelero en una comarca del interior de Cataluña. Este alojamiento se caracterizará por la oferta de un servicio de calidad y de trato profesional a la vez que cercano para el cliente.

Este trabajo se centrará en la descripción de la idea de negocio, un análisis del sector turístico en Cataluña, el plan de marketing que se llevará a cabo para su promoción, una descripción de los departamentos que se requerirán y, por último, un estudio económico financiero a partir del cual se analizará la viabilidad de la propuesta.

Resum

L'objectiu del present treball es estudiar la viabilitat de l'obertura d'un establiment hotelier a una comarca de l'interior de Catalunya. Aquest allotjament es caracteritzarà per l'oferta d'un servei de qualitat y de tracte professional a la vegada que proper per al client.

Aquest treball es centrarà en la descripció de la idea de negoci, un anàlisi del sector turístic a Catalunya, el pla de marketing que es durà a terme per a la seva promoció, una descripció dels departaments que es requeriran i, per últim, un estudi econòmic financer a partir del qual s'analitzarà la viabilitat de la proposta.

Abstract

The aim of this essay is to study the viability of the opening of a hotel establishment in an interior region of Catalonia. This accommodation will be characterized by a quality service offer and a professional and simultaneously familiar guest treatment.

This essay will focus upon the description of the business idea, an analysis of the tourism sector in Catalonia, the marketing plan that will be held to promote the place, a description of the departments that will be required and finally, an economic and financial study from which the viability of the proposal will be discussed.

Palabras claves / Keywords

Viabilidad – Plan de negocio – Turismo – Empresa - Alojamiento.

Sumario

INDICE DE TABLAS.....	10
INTRODUCCIÓN.....	13
RESUMEN EJECUTIVO.....	15
CAPITULO I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	18
1. Idea de negocio.....	18
2. Descripción del inmueble.....	19
3. Atractivos turísticos.....	19
3.1 Ruta del Cister.....	20
3.2 Montblanc.....	21
3.3 L'Espluga de Francoli.....	23
3.4 Prades.....	23
3.5 Paraje natural de la zona.....	24
4. Descripción del producto/servicio.....	25
4.1 Características del establecimiento.....	25
4.2 Distribución del establecimiento hotelero.....	28
CAPITULO II. ANALISIS DEL SECTOR TURÍSTICO EN CATALUÑA.....	31
1. Introducción.....	31
2. Turismo en España.....	31
2.1 Número de viajeros que recibió España en 2013.....	31
2.2 Pernoctaciones de los viajeros en España en 2013.....	33
2.3 Estancia media de los visitantes en España en 2013.....	34
2.4 Peso del sector turístico de Cataluña dentro de España. De 2008 a 2013.	34
3. Turismo en Cataluña.....	35
3.1 Número de viajeros que recibió Cataluña en 2013.....	35
3.2 Pernoctaciones de los viajeros en Cataluña.....	36
3.3 Grado de ocupación en los establecimientos hoteleros.....	37
3.4 Detalle de los viajes de los extranjeros a Cataluña.....	37
4. A modo de conclusión.....	39

CAPITULO III. PLAN DE MARKETING.....	40
1. Análisis de la competencia.....	40
2. Elección del mercado objetivo.....	43
3. Estrategia de mercado.....	44
3.1 Producto/Servicio.....	44
3.2 Precio.....	45
3.3 Posición (Distribución).....	45
3.4 Promoción.....	46
4. Análisis DAFO.....	47
 CAPITULO IV. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN.....	 49
1. Estructura de organización.....	49
1.1 Alojamiento o Recepción.....	49
1.2 Alimentación y Bebidas.....	51
1.3 Pisos.....	54
1.4 Servicios auxiliares o mantenimiento.....	58
1.5 Compras y Almacén.....	59
2. Política retributiva y contratos laborales.....	60
 CAPITULO V. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	 63
1. Plan de inversiones iniciales.....	63
2. Plan de financiación.....	64
3. Estados financieros.....	66
3.1 Hipótesis.....	66
3.2 Cuenta de resultados (P&L).....	68
3.3 Balance de situación.....	69
3.4 Ratios y rentabilidades.....	70
3.5 Previsión de tesorería.....	71
3.6 Comentarios a los estados financieros.....	71
 CONCLUSIONES.....	 73
 Bibliografía.....	 74

Webgrafía.....	76
Anexo I. <i>Abreviaturas más comunes de uso en notas o en el texto</i>	78
Anexo II. <i>Ubicación y detalle del inmueble</i>	79
Anexo III. <i>Organigrama</i>	82
Anexo IV. <i>Detalle del número de trabajadores y sus costes laborales</i>	83
Anexo V. <i>Valoración de compra y adecuación del inmueble</i>	84
Anexo VI. <i>Presupuesto de las instalaciones</i>	85
Anexo VII. <i>Detalle de los costes de inversión inicial en mobiliario, maquinaria y utilaje</i>	86
Anexo VIII. <i>Cuadro de amortización del préstamos y gastos de notario</i>	88
Anexo IX. <i>Hipótesis sobre las que se ha construido el modelo</i>	89
Anexo X. <i>Cálculo del IVA para el modelo</i>	91
Anexo XI. <i>Cálculo de las amortizaciones para el modelo</i>	92

Índice de tablas

1. Proyección abreviada de la cuenta de pérdidas y ganancias y de la tesorería.....	16
2. Visitantes que recibieron los Monasterios de la Ruta del Císter en 2013.....	21
3. Número de visitantes que recibió España en 2013.....	32
4. Número de pernoctaciones por Comunidad Autónoma en 2013.....	33
5. Evolución del número de viajeros y pernoctaciones en Cataluña y España.....	34
6. Evolución del número de viajeros que recibió Cataluña, por procedencia.....	35
7. Evolución de las pernoctaciones en alojamientos turísticos, por origen.....	36
8. Evolución de las pernoctaciones en alojamientos turísticos por tipo.....	36
9. Evolución del grado de ocupación por tipos de establecimiento.....	37
10. Detalle de los viajes de los extranjeros a Cataluña.....	37
11. Número de establecimientos y plazas en la Conca de Barberà.....	40
12. Análisis DAFO del proyecto.....	47
13. Presupuesto de instalaciones abreviado.....	63
14. Relación abreviada de costes del inmovilizado.....	64
15. Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias.....	68
16. Proyección del Balance de Situación.....	69
17. Proyección de los ratios de análisis y cálculo de rentabilidades.....	70

18. Proyección de la previsión de tesorería.....	71
19. Detalle de trabajadores y costes laborales.....	83
20. Presupuesto de las instalaciones.....	85
21. Detalle de la inversión inicial en mobiliario, maquinaria y utillaje.....	86
22. Cálculo de las condiciones de financiación y gastos de notario.....	88
23. Cálculo del IVA para el modelo.....	91
24. Cálculo de las amortizaciones para el modelo.....	92

INTRODUCCIÓN

Un business plan es un estudio empresarial que se realiza cuando se tiene la intención de iniciar un negocio o compañía. Se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa y para convencer a posibles inversores o bancos para que aporten financiación.

El objetivo del presente trabajo es analizar la viabilidad de la apertura de un establecimiento hotelero en una comarca del interior de Cataluña, en plena Ruta del Cister, y asimismo disponer de un documento detallando la idea de negocio de cara a poder encontrar la financiación que necesitaríamos para llevar a cabo el proyecto.

Se considera de interés realizar este estudio debido al gran potencial turístico que tiene la zona y a la poca oferta de calidad de que dispone ésta, que está compuesta principalmente por alojamientos sencillos y de calidad baja, destinados principalmente al turismo de paso, como excursionistas y peregrinos.

La idea de negocio que se planteará se caracteriza por la oferta de un alojamiento de calidad, en un inmueble emblemático y con aspecto rústico, en un entorno natural y con servicios complementarios como desayuno, bar y restaurante, entre otros, dirigido principalmente al turismo de alto poder adquisitivo y en especial procedente del extranjero, ya que en estos momentos es el que predomina en Cataluña.

El presente trabajo se compondrá de, en primer lugar, una descripción detallada del negocio, su ubicación y el atractivo de la zona. En segundo lugar, un análisis del sector turístico en Cataluña de cara a conocer el sector en el que nos introduciremos. En tercer lugar, plantearemos el plan de marketing que se llevará a cabo para poder dar a conocer nuestro establecimiento, desde la descripción de la competencia y nuestro factor diferencial con ella, hasta la descripción de las 4P's del Marketing Mix. En cuarto lugar, se realizará un estudio de los departamentos que serán necesarios para la puesta en marcha del establecimiento así como el número de personas que deberán componerlos y el coste que supondrán estas personas para la empresa. Finalmente, se llevará a cabo un estudio económico financiero en el que se valorará la inversión inicial que se deberá realizar para desarrollar el proyecto, las fuentes de financiación para costear dicha inversión y la proyección de los estados financieros de la compañía para los primeros años de su actividad, de modo que podamos valorar la viabilidad del negocio planteado.

A pesar de que el presente trabajo consiste en la elaboración de un business plan, se ha considerado necesaria la introducción de ciertos aspectos teóricos puesto que no deja de ser un trabajo de final de carrera. En el caso de que fuera un proyecto real estos apuntes no tendrían cabida.

RESUMEN EJECUTIVO

Nuestro establecimiento será el emplazamiento perfecto para pasar unos días relajados, lejos del estrés de las grandes ciudades, o unas vacaciones en familia, gracias al entorno natural en el que se encuentra situado y a su vez a la gran oferta cultural de la zona.

El hotel combinará la excelencia profesional con un trato personalizado para el cliente. Asimismo se caracterizará por su gran calidad en los servicios ofertados y por el propio inmueble, que proporcionará calidez y comodidad evocando el ambiente de un antiguo convento del siglo XX pero con todas las comodidades actuales. Dispondrá de 50 habitaciones y servicio de bar y restaurante ofrecidos también para clientes no alojados.

Se ubicará en el pueblo de Vimbodí i Poblet, en el edificio del antiguo convento de las Hermanas Carmelitas Descalzas de la Tercera Orden, a escasos kilómetros del Monasterio de Poblet que en 2013 recibió 120.000 visitantes, suponiendo el 60% de las visitas al conjunto de los tres monasterios que forman la Ruta del Cister, y de la villa de Montblanc.

Cataluña es el principal destino turístico dentro del estado español, siendo sus visitantes en su mayoría procedentes del extranjero. En 2013, Cataluña recibió más de 16 millones de visitantes, que supusieron más de 49 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros, siendo la tasa de ocupación de este tipo de alojamiento del 60%.

Debido a que en la zona existe una oferta de alojamientos variada podemos considerar que el sector es competitivo. No obstante, nuestro establecimiento se diferenciará de los de la competencia mediante una oferta de servicios de calidad que se caracterizarán por un ambiente acogedor, cálido y cercano para el cliente, para que se sienta como en casa pero con un elevado estándar de calidad. El establecimiento estará cuidadosamente decorado de modo que tenga el aspecto de un antiguo convento, ofreciendo además de alojamiento servicios complementarios como desayuno, bar, room service, restaurante y lavandería, de los que carece la competencia.

Se espera tener una tasa de ocupación del 30% el primer año de actividad, legando a igualar a la actual media del sector en el tercer año y superándola ligeramente en el quinto gracias a la satisfacción de los clientes y a la mayor penetración en el mercado.

Para llevar a cabo este proyecto se necesitará realizar una inversión inicial de unos cinco millones de euros, que se financiará con un préstamo hipotecario del Banc del Sabadell por un importe de 2.900.000 euros y con la aportación de capital de los socios por un total de 2.750.000 euros. El exceso de recursos sobre la inversión inicial servirá para financiar las necesidades de tesorería del primer ejercicio.

Se espera llegar a obtener unos ingresos de 2,3 millones de euros pasados cinco años, con un margen bruto del 90%, un beneficio antes de intereses, impuestos y amortización (EBITDA) del 20% a partir del tercer año y unos beneficios netos positivos a partir del mismo año. Los beneficios obtenidos del tercer al quinto año se utilizarán para compensar las pérdidas de los dos primeros años, y posteriormente se aplicarán a reservas para autofinanciar la sociedad o se repartirán dividendos (según lo que acuerde la junta de accionistas).

A continuación se muestra una proyección abreviada de la cuenta de resultados y del Cash Flow:

Tabla 1: Proyección abreviada de la cuenta de pérdidas y ganancias y de la tesorería

P&L	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	1.095.475	1.637.029	2.178.584	2.178.584	2.357.102
Margen Bruto	987.305	1.474.775	1.962.245	1.962.245	2.122.735
<i>% s/ingresos</i>	90,1%	90,1%	90,1%	90,1%	90,1%
EBITDA	-290.110	97.496	484.995	474.048	594.086
<i>% s/ingresos</i>	-26,5%	6,0%	22,3%	21,8%	25,2%
Beneficio Neto	-413.150	-117.270	181.880	179.565	269.219
<i>% s/ingresos</i>	-37,7%	-7,2%	8,3%	8,2%	11,4%
Cash Flow	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo a principio del periodo	0	39.898	593.104	846.427	1.122.708
Cash IN	6.767.003	2.458.813	2.367.845	2.417.298	2.598.625
Cash OUT	-6.727.106	-1.905.607	-2.114.522	-2.141.017	-2.206.204
Saldo periodo	39.898	553.206	253.323	276.281	392.421
Total Saldo	39.898	593.104	846.427	1.122.708	1.515.130

Las principales amenazas para el proyecto serían un agravamiento de la crisis económica y la aparición de nuevos competidores con una oferta similar a la nuestra.

Por lo que respecta a la primera de las cuestiones, cabe esperar que la situación económica no empeore ya que en la actualidad se empiezan a vislumbrar indicios de recuperación. En cualquier caso, el turismo extranjero en Cataluña no deja de aumentar y es de esperar que la tendencia no revierta en un futuro y que, de hacerlo, la más que probable recuperación económica permita incrementar el número de visitantes nacionales que compensaría una hipotética disminución de visitantes extranjeros.

En cuanto a la segunda de las posibles amenazas, parece poco factible que llegue a producirse por cuanto en la zona no existen edificios singulares como el que albergará nuestro establecimiento.

Por todo lo anteriormente expuesto, puede considerarse la idea de negocio proyectada como una gran oportunidad para iniciar una actividad rentable a medio plazo que puede acabar convirtiendo nuestro establecimiento en un referente de la industria turística de la zona.

CAPITULO I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1. Idea de negocio

Debemos empezar describiendo la idea de negocio, sobre la que se fundamentará el presente trabajo. Esta idea deberá definirse en base a los siguientes elementos¹:

- Descripción del producto o servicio → Una idea de negocio es la descripción del producto, ya sea un bien o un servicio, realizada de un modo breve, en la que se deben resaltar las características más relevantes o aquellas que lo diferencian de otros productos o servicios similares.
- Necesidad que satisface → Son los problemas que resuelve a las personas que compren ese bien o servicio.
- Descripción del valor añadido → son aquellos elementos que diferencian al producto o servicio de los de la competencia y hacen que sea mejor que el de ellos.
- ¿Quiénes pueden ser los clientes? → es el punto clave de la gestión empresarial, y sus intereses, actitudes y hábitos de compra (o consumo) definirán las características de nuestro producto o servicio y la estrategia de venta.
- ¿Existen otros productos similares en el mercado? → debemos conocer la competencia que tendremos, los métodos que utilizan, el producto que ofrecen, las estrategias de venta, etc. El objetivo es conocer nuestro producto frente a los que ofrecen los demás, pero también utilizar todas aquellas estrategias exitosas.

Aplicado a nuestro caso concreto, nuestra idea de negocio consistirá en la apertura de un establecimiento hotelero para ofrecer servicios de alojamiento como servicio principal y además ofrecerá otros servicios complementarios al principal, en un establecimiento acogedor y de gran calidad, con aspecto rústico, en un entorno natural y con grandes e importantes atractivos turísticos.

Se considera interesante plantear esta apertura debido a la escasa oferta hotelera de calidad en la zona, y porque permitirá al cliente poder disfrutar mejor de los atractivos

¹ *Plan de negocio*. Málaga: Vértice Books, 2009

de la comarca y poder visitar todos los rincones de la región a la vez que disfruta de las comodidades, el trato profesional pero cercano y el encanto del establecimiento.

2. Descripción del inmueble

El edificio en el que se ubicará el negocio es un antiguo convento de monjas, situado en la calle Mayor en el centro de la localidad de Vimbodí i Poblet, en la Comarca de la Conca de Barberà².

El convento se fundó en el año 1902 en el que la familia Gil Moreno de Mora funda el Colegio “Sagrado Corazón de Jesús” y lo encomienda a las Hermanas Carmelitas Descalzas de la Tercera Orden. El edificio fue un centro docente que acogía desde niños y niñas de parvulario hasta a niñas que estudiaban primaria, bachillerato y estudios superiores. Además disponía de una sección denominada “El Hogar”, que se creó en 1917 destinada a chicas que dejaban los estudios y aprendían las labores del hogar.

Durante el periodo 1936-1939 el edificio fue abandonado por las monjas y se convirtió en sede de la Colectividad y posteriormente en Hospital de Sangre. Después de la guerra, se vuelve a abrir con la presencia de una comunidad de monjas y el colegio pasa a ser mixto.

Con la inauguración de un nuevo centro escolar y la falta de vocaciones religiosas, en el año 1981 se cierra, devolviendo el edificio a sus fundadores.

La casa-convento-colegio es un local compuesto de dos edificios adosados pero claramente diferenciados. El convento viejo, con las antiguas dependencias y la bodega, y el nuevo con el claustro, el teatro, la capilla y las celdas. Entre el convento y el edificio posterior, se extiende el huerto y una balsa.

3. Atractivos turísticos

El término municipal de la población en la que se situará nuestro establecimiento tiene varios atractivos turísticos, siendo el principal y más importante el Monasterio de Poblet, perteneciente a la Ruta del Cister. Además, dentro del término se encuentra el Castillo

² Se adjunta un mapa con la ubicación de la población y del inmueble en el Anexo II.

de Milmanda, que está situado en el Valle de Poblet, a dos kilómetros de Vimbodí, en la cuenca geográfica del río Francolí. Este castillo pertenecía a una red de fortalezas que se establecieron históricamente para dar seguridad a los cristianos que colonizaban las tierras reconquistadas a los árabes. Las tierras del castillo son utilizadas actualmente por Bodegas Torres para la elaboración de sus vinos.

Además, en la villa se encuentra situado el “Museu i Forn del Vidre”, que es el único museo de Cataluña en el que se puede ver en vivo la elaboración de piezas de cristal así como conocer la historia de la profesión y adquirir los productos elaborados artesanalmente.

Asimismo, la comarca de la Conca de Barberá tiene como principales atractivos turísticos, además del monasterio de Poblet, el conjunto medieval de Montblanc, la Cueva de l'Espluga de Francolí y el Museo de la Vida Rural, en la misma población. A continuación se hará una breve descripción de cada uno de ellos y se añadirán otros lugares o actividades que también atraen a los visitantes a la zona.

3.1. Ruta del Cister

La Ruta del Cister es una expresión que identifica al territorio formado por las comarcas catalanas del Alt Camp, la Conca de Barberà y el Urgell, así como sus 65 municipios. Debe su nombre a que el patrimonio cultural de cada una de ellas alberga un monasterio cistercense, Santes Creus, Poblet y Vallbona de les Monges, respectivamente³.

1.- **Santes Creus:** es uno de los conjuntos monásticos cistercenses más grandes y mejor conservados del mundo, que se puede visitar actualmente. Fue fundado en el año 1168 y en él se llevó a cabo vida monástica hasta el año 1835. En su imponente iglesia se pueden hallar las tumbas de grandes personajes de la realeza catalana, así como vitrales cistercenses y góticos y un retablo barroco.

2.- **Santa Maria de Poblet:** este es un impresionante conjunto arquitectónico, que se puede contar entre los más importantes de Europa. Además de su magnífica iglesia (que se convirtió en el panteón de la dinastía de Pedro III el Ceremonioso), se conservan casi todas las construcciones que se llevaron a cabo para poder satisfacer

³ Consultado en <<http://www.larutadelcister.info>> en fecha 08 de enero de 2014

las necesidades de una comunidad en plena vitalidad y expansión. Este es el monasterio más grande de los tres que forman la Ruta, y en el que todavía se puede encontrar una comunidad de monjes.

En el año 1991 fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.

3.- Vallbona de les Monges: es el único monasterio femenino de la Ruta, en el que ha habido vida monástica durante más de 850 años. Este monasterio es de reducidas dimensiones, pero está dotado de una belleza singular. Es una muestra de la importancia que tuvo la mujer durante la época medieval, de la transición románico-gótica, tal y como denota su iglesia y su claustro, en el que cada una de sus galerías es de un estilo diferente (árabe, románico y gótico). Se declaró monumento histórico-artístico en el año 1931.

La Ruta del Cister es uno de los reclamos turísticos más importantes de que disponen las comarcas que la componen. En conjunto, los tres monasterios acogen anualmente unos 200.000 visitantes aproximadamente, los cuales se distribuyen del siguiente modo:

Tabla 2: Visitantes que recibieron los Monasterios de la Ruta del Cister en 2013

	Nº de visitantes	% sobre el total	Distancia al hotel
Santes Creus	60.000	30%	42 Km
Poblet	120.000	60%	4,5 Km
Vallbona de les Monges	20.000	10%	30 Km
TOTAL	200.000	100%	

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la Oficina de Gestió de la Ruta del Cister

3.2. Montblanc

Uno de los principales reclamos turísticos de la zona en la que se ubicará el hotel es el pueblo de Montblanc, capital de la Conca de Barberá, que cada año atrae a miles de turistas gracias a su rico patrimonio arquitectónico, cultural y natural, así como la variada oferta turística que ofrece a los visitantes la oportunidad de participar en el conjunto de actividades que se celebran en ella durante el año.

Montblanc es uno de los conjuntos medievales más bonitos de Cataluña, uno de los puntos de mayor interés del interior de la Costa Dorada y está situado en el corazón de la Ruta del Cister. Es una localidad amurallada en la que Jaime II, Alfons III, Pere III el

Cerimoniós y Ferran d'Antequera decidieron convocar en cuatro ocasiones Cortes Generales de Cataluña⁴.

De entre el conjunto de actividades que se llevan a cabo en la villa, la más popular es la Semana Medieval⁵ (es la que tiene un mayor reclamo turístico) que tiene sus orígenes en el año 1987 cuando se recuperó, por la gente del pueblo, la tradición escrita en el “Costumari Català” según la cual Sant Jordi mató al dragón en Montblanc.

Durante dos semanas, las calles y plazas se llenan de actos culturales y lúdicos centrados en la edad media y la leyenda de Sant Jordi, luciendo durante estos días las banderas y estandartes señoriales a lo largo del pueblo y en torres y murallas. Los principales actos que se llevan a cabo durante esta celebración son el mercado medieval, que atrae cada año a miles de turistas, y la representación de la Leyenda de Sant Jordi, entre otros.

Además de ésta, también se organizan otras fiestas, como por ejemplo la “Fira de Sant Martí”, que es una feria gastronómica donde se recogen los mejores sabores de la comarca.

Debido a la cantidad de turistas que recibe la localidad durante todo el año, se ofrece el servicio de guías turísticos, a través de los cuales se puede conocer la historia del lugar y visitar sus rincones más emblemáticos. Asimismo, se realizan visitas virtuales en 3D y mediante dispositivos móviles que permiten conocer los hechos históricos más destacados de uno de los pueblos medievales más importantes de Catalunya, debido al gran legado monumental de que dispone, tanto de carácter religioso, como civil y militar.

También se ofrece al visitante la posibilidad de recorrer el “Pas de Ronda”, a través del cual se pueden visitar las torres de la muralla que rodea la población y pasear por el paso de ronda (utilizado en el Medioevo para vigilar) y desde allí contemplar las fantásticas vistas de Montblanc y su entorno.

⁴ Consultado en <<http://www.montblanc.cat/>> en fecha 08 de enero de 2014

⁵ Consultado en <<http://www.setmanamedieval.org/>> en fecha 10 de enero de 2014

Montblanc dispone de una amplia oferta turística, ya que además de la gran cantidad de monumentos visitables como son las iglesias, palacios y torres, entre otros, también alberga un conjunto de museos, como son el Museo Comarcal, el Museo del Pesebre de Cataluña, el Centro de Interpretación de Arte Rupestre, la Casa-Museo Palau-Ferré o el Museo del Vino.

3.3.- L'Espluga de Francolí

A 4 kilómetros de la población en la que se ubicará el hotel, encontramos el municipio de l'Espluga de Francolí

El principal atractivo turístico del municipio es la Cova Museu de la Font Major, que es una de las 7 cuevas más largas del mundo formadas en roca de conglomerado y una de las pocas que se extiende por el subsuelo urbano. Fue descubierta en 1853, pero no fue hasta 1956 que se redescubrió para la ciencia, y hasta la fecha se han explorado 3.590 metros de pasillos en los que se hace patente la actividad humana en la prehistoria. Una parte del interior de la cueva está habilitada como museo de prehistoria y geología. Además de la visita al museo, existe la posibilidad de continuar hacia el interior de las galerías de la cueva, remontando el río subterráneo, hasta llegar al primer sifón.

Además de las cuevas, en el pueblo se encuentran tres museos que pueden ser visitados: el museo de la vida rural, que muestra la vida antes de la llegada de la industrialización y los cambios que ésta provoca en el campo; la Bodega modernista – Museo del Vino, que muestra la historia, el cultivo y la elaboración del vino; y la Fassina Balanyà – Antigua fábrica de aguardiente, en la que se puede conocer el procedimiento de elaboración del aguardiente.

3.4. Prades

La población de Prades se encuentra a unos 20 kilómetros aproximadamente de Vimbodí, en un altiplano en el centro del macizo montañoso conocido como Muntanyes de Prades, que forma parte de la Serralada Prelitoral Catalana. Esta población es de origen medieval, con calles estrechas y serpenteantes y protegida por una muralla, de la que todavía hoy se conserva una buena parte.

Esta localidad fue declarada Bien Cultural de Interés Nacional (BCIN) con la categoría de conjunto histórico en el año 1993. En ella se pueden encontrar varios puntos de interés, como pueden ser, entre muchos otros, los restos del Castillo Condal y de la iglesia de estilo románico, así como la actual iglesia parroquial o la plaza mayor. Esta última, ya desde la época medieval, fue un centro de intercambios comerciales gracias a sus características.

En la época moderna, se incluyó un nuevo elemento a la plaza, que la hace todavía más especial, convirtiéndose éste en el símbolo del pueblo. Consiste en la fuente renacentista que se encuentra situada en el centro de la plaza, construida en piedra roja, y cuya morfología recuerda al globo terráqueo, al que se unen cuatro surtidores de bronce que indican los puntos cardinales. Son estos surtidores los que una noche al año, llenan la plaza y el pueblo para celebrar la fiesta del cava, en la que por la fuente en lugar de agua, brota cava. Es una fiesta única en el mundo y atrae a muchos visitantes cada año.

3.5. Paraje natural de la zona

La zona en la que se quiere ubicar el hotel se encuentra rodeada de un paraje natural que ofrece muchas posibilidades a todas las personas a las que les gusten los deportes de aventura o simplemente el contacto con la naturaleza.

La Conca de Barberà ofrece una gran variedad de rutas por la comarca, ya que está atravesada por tres importantes senderos de gran recorrido y por seis senderos de corto recorrido, de modo que en conjunto ofrecen una red de casi 300 kilómetros de caminos señalizados. Este entorno permite disfrutar de muchas actividades como la práctica de senderismo, cicloturismo, travesías en quads y en buggys, excursiones a caballo, vías ferratas, tiro con arco, actividades de orientación y espeleología entre otras.

En las inmediaciones del establecimiento se encuentran dos espacios naturales en los que se pueden practicar las actividades descritas: el Paraje Natural de Interés Nacional de Poblet y el paraje natural de las Montañas de Prades.

4.- Descripción del producto/servicio

4.1. Características del establecimiento

Las características básicas⁶ de los servicios que prestan todos los establecimientos hoteleros son las siguientes:

- El producto o servicio ofrecido es perecedero, ya que si una habitación no está ocupada a partir de determinada hora de la noche, se pierde la posibilidad de generar ingresos con ella.
- La calidad en la prestación del servicio al cliente es un atributo clave.
- Existe una gran variedad de productos y servicios, que son prestados de forma conjunta.
- El producto se consume en el mismo lugar de producción
- Un servicio es el resultado de juntar y entregar un output resultado de la mezcla de utilización de unos activos físicos (el edificio) y un trabajo físico (el servicio personal).
- El producto que ofrece consiste en la prestación de un servicio no inventariable una vez ha sido finalizado. Esto obliga al hotel a intentar conseguir colocar toda la producción diariamente, puesto que lo que no se vende puede considerarse una pérdida o un coste de oportunidad por los ingresos que se deja de percibir.
- El servicio es ofrecido en tiempo real.
- El servicio no puede ser trasladado al cliente, sino que debe ser éste quien se desplace al lugar de la prestación del servicio para que pueda venderse, es decir, que el servicio o producto se consume en el lugar de producción.
- El cliente forma parte interactiva en la entrega del servicio por parte de la empresa gestora del mismo. El producto puede “ajustarse” en base a las características, preferencias o expectativas de cada cliente.
- Existe una imposibilidad de aumentar la producción: las habitaciones disponibles. En este sentido, existe cierta rigidez al no poder satisfacer en el corto plazo un incremento en la demanda.
- Los hoteles deben ofrecer una diversidad de servicios de forma que permita generar ventas complementarias por otros servicios.

⁶ AMAT, O.; CAMPA, F. *Contabilidad, control de gestión y finanzas de Hoteles*. Barcelona: Profit Editorial, 2011.

- En el caso de establecimientos hoteleros, los costes fijos son muy altos en comparación con los costes variables.

El tipo de establecimiento que vamos a crear, atendiendo a los distintos criterios de clasificación que existen, será un establecimiento hotelero, cuyas características se detallan a continuación.

Un establecimiento hotelero se define como un establecimiento dirigido por profesionales en el que se ofrece al cliente alojamiento con o sin servicios integrados, a cambio de una contraprestación económica⁷. Este tipo de establecimiento puede ofrecer e incorporar distintos servicios o productos.

A su vez, los hoteles pueden clasificarse en cinco categorías, señaladas por estrellas de color dorado. Esta distinción es de carácter obligatorio y debe exhibirse en la entrada del hotel mediante una placa normalizada, en la que figure el distintivo correspondiente al grupo y categoría. Esta placa consiste en un rectángulo de metal en el que sobre un fondo azul turquesa debe mostrarse en blanco la letra H y las estrellas correspondientes. En nuestro caso, el hotel será de cuatro estrellas debido a las características de que dotaremos a las instalaciones.

Asimismo, por su ubicación, tipo de cliente y oferta, lo consideraremos un hotel vacacional, que son aquellos que se encuentran en zonas dedicadas al turismo y en los que la estancia suele ser más larga que en uno urbano ya que normalmente los clientes son personas que se encuentran en periodo de descanso laboral.

En general, los hoteles vacacionales sufren el denominado factor estacional o de temporada, no obstante, en nuestro establecimiento no se considerará dicha estacionalidad debido a la diversidad de oferta turística existente, que se detallará más adelante, y también porque dicha oferta puede disfrutarse todo el año.

El servicio que nuestro establecimiento ofrecerá, constará de varios microproductos, que son aquellos productos y servicios que el hotel vende, y que prestados de forma conjunta constituyen el negocio del hotel.

⁷ *Gestion de hoteles*. Málaga: Vertice Books, 2008.

El servicio principal será evidentemente el alojamiento. Nuestras instalaciones albergarán 50 habitaciones, cada una con un baño integrado, con servicio de minibar, televisión y climatización. Cada habitación estará decorada con estilo rústico, con muebles de madera envejecidos y los techos con la biga de madera descubierta (conservando el estilo del techo original).

Las habitaciones dispondrán de una cama de matrimonio, un armario, dos mesillas de noche, un armario, que albergará el minibar y servirá de soporte a la televisión, y una cajonera. Las paredes se pintarán con tonos tierra para dar calidez a la estancia, que se verá acentuada por las lámparas de pared que iluminarán la estancia, con pantallas de color crema, y por las alfombras que cubrirán el suelo de la habitación. Todas las habitaciones se decorarán con el mismo criterio y siempre en torno a tonalidades rojizas y marrones. Los baños, siempre integrados en las habitaciones, estarán compuestos por un lavamanos, una bañera, un inodoro y un bidé.

El hotel dispondrá de dos tipos de habitaciones, las dobles, que contendrán una cama de matrimonio, con la opción de colocar una cama supletoria en todas ellas, y dos suites, que se situarán en lo alto de la edificación, bajo el techo abuhardillado, compuestas cada una por dos pisos. En el inferior se hallará un pequeño saloncito que dispondrá de sofá-cama, un escritorio, un armario en el que se situará el minibar y la televisión y una cajonera. Asimismo, dispondrá de un aseo, compuesto por un inodoro, un lavamanos y un plato de ducha. En el piso superior, al que se accede por una escalera con escalones de madera, se instalará una cama de matrimonio, dos mesillas de noche, un armario y una televisión colgada en la pared. Este piso dispondrá también de un cuarto de baño, compuesto por un inodoro, un bidé, un lavamanos y una bañera con hidromasaje.

Todas las habitaciones dispondrán de un teléfono para poder contactar tanto con recepción como con cualquier punto del exterior.

Además del alojamiento, nuestro hotel dispondrá de otros servicios complementarios, como son:

- Desayuno buffet, servido en el restaurante-comedor o en la habitación (Room Service sin coste adicional).
- Servicio de bar, en el que también se sirven snacks ligeros desde las diez de la mañana hasta las once de la noche.

- Restaurante independiente, que no dependerá del hotel, y que ingresará una cantidad fija al mes a nuestro establecimiento en concepto de alquiler de inmueble.
- Servicio de lavandería.
- Información sobre las actividades lúdicas que pueden realizar, las excursiones y las zonas de interés cultural. Además, para los meses de verano, el hotel dispondrá de un acuerdo con la piscina municipal del pueblo para permitir la entrada a los huéspedes sin ningún coste para ellos.
- Organización de excursiones por la zona y venta directa de entradas para los museos de los alrededores, ahorrando al cliente las molestias de tener que hacer cola.
- Información acerca de los restaurantes de la zona a los que pueden dirigirse para disfrutar de una buena comida.

Los cuatro primeros servicios complementarios que se acaban de detallar no se encuentran incluidos en el coste del alojamiento. Ocasionalmente, puede haber ofertas específicas en las que se incluya el desayuno en el precio, pero no será su tratamiento habitual. En cuanto al resto de servicios, no supondrán ningún coste extra para el cliente.

4.2. Distribución del establecimiento hotelero

Las áreas de un hotel hacen referencia a los espacios que conforman las instalaciones de un establecimiento hotelero⁸. Nuestro hotel dispondrá de las siguientes áreas y zonas:

- Áreas Comunes. Como su nombre indica son aquellas en las que pueden transitar tanto clientes como personal del hotel. En nuestro establecimiento, las zonas comunes serán:
 - o El vestíbulo del hotel
 - o La recepción
 - o El bar, que estará formado por cómodos sillones y mesas bajas para que los clientes se relajen mientras toman alguna bebida o comen algo rápido.
 - o Salón destinado al servicio de desayunos, al que se accede a través del bar, y que posteriormente será utilizado por el restaurante.

⁸ *Gestion de hoteles*. Málaga: Vertice Books, 2008.

- Aseos, que se encontrarán cerca del bar y que serán de uso de los clientes alojados en el hotel pero también para aquellos que sólo vengan a disfrutar del servicio de bar, así como del personal de servicio.
 - Zonas de acceso y tránsito, como son los pasillos y las escaleras.
- Área de Alojamiento. Está compuesta por las habitaciones (estándares y suites) y es la zona más importante del hotel y la que dotará de personalidad propia al establecimiento, puesto que los clientes pasarán allí la mayor parte de su tiempo, por lo que debe estar cuidada al detalle.
- Área de Servicios. Es aquella zona en la que se llevan a cabo parte de los servicios que ofrece el hotel. En nuestro caso, serán las siguientes:
 - La zona de lavandería y plancha.
 - El cuarto de lencería, donde se guarda la ropa del hotel que ya está lavada y planchada y lista para ser usada.
 - La zona de recepción de mercancías, que se ubicará en una calle lateral, alejada de la zona de entrada de clientes.
 - La cocina, ubicada en una sala contigua al salón de desayunos y al bar. En ella encontraremos una encimera en la que se prepararán los platos calientes tanto del desayuno como del bar (y posteriormente se elaborarán los platos del restaurante), una cafetera industrial con capacidad para preparar grandes cantidades de café, para servir en el desayuno (el bar dispondrá de una cafetera propia, que elaborará cafés profesionales y de forma individual) así como todos los utensilios que puedan ser necesarios en una cocina para elaborar platos rápidos y sencillos. Además dispondrá del utillaje y maquinaria que el explotador del restaurante considere oportunos para ofrecer el servicio y que deberá adquirir e instalar a su cargo.
 - Un almacén, en el que se almacenarán los productos alimentarios necesarios para el hotel, tanto para los servicios de desayuno y elaboración de los snacks para el bar como para el servicio de restaurante, y en el que instalarán los elementos necesarios para que en la misma estancia se puedan almacenar tanto los productos frescos y perecederos como los no perecederos. Esta estancia se ubicará contigua a la cocina y dispondrá de dos entradas, una desde la cocina y otra desde la zona de recepción de mercaderías.
 - El cuarto de la limpieza, llamados también “office”, que son cuartitos situados en cada planta, en los que se guardarán los enseres

necesarios para el servicio de limpieza de las habitaciones (toallas, sábanas, amenities, productos de limpieza, etc.).

- Área de Personal. Es aquella zona destinada únicamente al personal del hotel. Dispondrá de un vestuario con un pequeño armario para cada trabajador en el que se depositarán los uniformes y donde podrán guardar sus objetos personales durante la jornada laboral.
- Área de Oficina. Se encontrará situada en la parte trasera de la recepción, y estará compuesta por la oficina de recepción y reservas, dónde se gestionarán las entradas y salidas de los clientes y sus reservas; la centralita, que se encargará de atender las llamadas entrantes del exterior así como las internas de los clientes; y las oficinas de Dirección y Administración.
- Zona de instalaciones y mantenimiento. Esta zona estará compuesta por los cuartos de cuadros eléctricos y por el cuarto de jardinería, en el que se guardarán las herramientas y utensilios necesarios para el mantenimiento de los jardines.
- Zonas exteriores⁹. En ella se encuentran los accesos al hotel, los jardines (situados en el centro del edificio a modo de claustro) y las zonas de ocio y descanso exterior, que estarán equipadas con mesas y sillas en las que se podrán tomar consumiciones del bar.

⁹ Se adjunta un plano obtenido de la ficha catastral y fotos de la fachada delantera y de la zona trasera del inmueble en el Anexo II.

CAPITULO II. ANÁLISIS DE SECTOR TURÍSTICO EN CATALUÑA

1. Introducción

En este apartado se realizará un análisis sobre el sector turístico en España y más en concreto en Cataluña, con el objetivo de conocer el potencial que tiene dicha comunidad autónoma en la que se pretende realizar la apertura del establecimiento hotelero.

Cataluña es una Comunidad Autónoma perteneciente al Estado español situada al nordeste de la Península Ibérica, con una superficie de 32.000 km². Limita al norte con Francia y Andorra, al este con el Mar Mediterráneo a lo largo de aproximadamente 580 kilómetros, al sur con la Comunidad Valenciana y al Oeste con Aragón.

En este territorio habitan, según datos del IDESCAT para enero de 2013, 7.553.650 personas¹⁰ en un total de 946 municipios.

2. Turismo en España

2.1. Número de viajeros que recibió España en 2013

En 2013 España recibió aproximadamente 84 millones de visitantes procedentes del resto del país y del extranjero, en la misma proporción.

En la siguiente tabla se muestran dichas visitas repartidas por Comunidades Autónomas y por ciudades autónomas, así como por la procedencia de los visitantes.

¹⁰ Consultado en <www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=249&lang=es> en fecha 15 de febrero de 2014

Tabla 3: Número de visitantes que recibió España en 2013

	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	% sobre el total
Andalucía	8.614.403	6.329.867	14.944.270	17,83%
Aragón	1.681.066	399.822	2.080.888	2,48%
Asturias, Principado de	1.207.453	189.291	1.396.744	1,67%
Balears, Illes	1.132.380	7.383.522	8.515.902	10,16%
Canarias	1.860.660	6.062.672	7.923.332	9,45%
Cantabria	835.665	201.317	1.036.982	1,24%
Castilla y León	3.139.115	883.451	4.022.566	4,80%
Castilla-La Mancha	1.442.410	306.520	1.748.930	2,09%
Cataluña	5.941.235	10.298.913	16.240.148	19,37%
Comunitat Valenciana	4.495.751	2.705.710	7.201.461	8,59%
Extremadura	991.898	181.124	1.173.022	1,40%
Galicia	2.548.200	826.592	3.374.792	4,03%
Madrid, Comunidad de	5.153.807	4.058.507	9.212.314	10,99%
Murcia, Región de	864.165	195.494	1.059.659	1,26%
Navarra, Comunidad Foral de	621.039	226.133	847.172	1,01%
País Vasco	1.499.162	914.741	2.413.903	2,88%
Rioja, La	421.295	88.446	509.741	0,61%
Ceuta	48.883	26.364	75.247	0,09%
Melilla	38.300	14.210	52.510	0,06%
TOTAL	42.536.882	41.292.691	83.829.573	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la encuesta de ocupación en Alojamientos Turísticos realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE)

Podemos observar que, del total de visitantes recibidos durante el año 2013, el mayor peso en cuanto a destino lo tiene Cataluña, que supone un 20% del total, siendo éstos en su mayoría, procedentes del extranjero. Le siguen la Comunidad Autónoma de Andalucía con un 18% sobre el total, la Comunidad de Madrid con un 11% y Baleares con un 10%.

Los datos anteriores revelan la importancia de Cataluña como destino turístico dentro del Estado Español.

2.2. Pernoctaciones de los viajeros en España en 2013

La siguiente tabla nos muestra el número de pernoctaciones por Comunidad Autónoma y ciudades autónomas, así como por procedencia del turismo.

Tabla 4: Número de pernoctaciones por Comunidad Autónoma en 2013

	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	% sobre el total
Andalucía	21.779.075	21.242.289	43.021.364	15,04%
Aragón	3.327.456	702.581	4.030.037	1,41%
Asturias, Principado de	2.464.852	356.168	2.821.020	0,99%
Baleares, Illes	4.507.050	49.920.558	54.427.608	19,03%
Canarias	8.288.865	51.034.379	59.323.244	20,74%
Cantabria	1.930.286	393.205	2.323.491	0,81%
Castilla y León	5.288.004	1.265.295	6.553.299	2,29%
Castilla-La Mancha	2.454.006	486.018	2.940.024	1,03%
Cataluña	13.053.819	36.202.960	49.256.779	17,22%
Comunitat Valenciana	14.401.034	10.411.403	24.812.437	8,68%
Extremadura	1.731.022	280.524	2.011.546	0,70%
Galicia	5.348.435	1.418.084	6.766.519	2,37%
Madrid, Comunidad de	8.812.027	9.000.340	17.812.367	6,23%
Murcia, Región de	2.109.291	533.973	2.643.264	0,92%
Navarra, Comunidad Foral de	1.183.654	353.699	1.537.353	0,54%
País Vasco	2.785.635	1.754.833	4.540.468	1,59%
Rioja, La	743.545	147.278	890.823	0,31%
Ceuta	113.900	42.935	156.835	0,05%
Melilla	102.696	24.694	127.390	0,04%
TOTAL	100.424.653	185.571.220	285.995.873	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la encuesta de ocupación en Alojamientos Turísticos realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE)

Las Comunidades Autónomas con más pernoctaciones son las Islas, tanto Canarias como Baleares (con un 20,7% y un 19% respectivamente) seguidas de Cataluña con un 17,22% y Andalucía con un 15,04%.

2.3. Estancia media de los visitantes en España en 2013

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, la estancia media en los alojamientos españoles es de 2,68 días, siendo los de las Islas Baleares y Canarias los que tienen una estancia media más alta (6,39 y 7,49 días respectivamente). La comunidad catalana se encuentra ligeramente por encima de la media (3,03 días).

2.4. Peso del sector turístico de Cataluña dentro de España. De 2008 a 2013

Como ya se ha comentado anteriormente, Cataluña tiene un peso muy importante dentro de España como destino turístico. En la siguiente tabla se puede observar la evolución del número de viajeros y pernoctaciones en Cataluña y España desde 2008 hasta 2013.

Tabla 5: Evolución del número de viajeros y pernoctaciones en Cataluña y España.

Viajeros. En miles						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cataluña	14.437,7	14.031,3	15.727,7	16.506,3	16.236,9	16.240,1
<i>Variación anual</i>		-2,81%	12,09%	4,95%	-1,63%	0,02%
España	82.998,9	77.140,3	81.888,9	85.367,0	82.962,5	83.829,6
<i>Variación anual</i>		-7,06%	6,16%	4,25%	-2,82%	1,05%

Pernoctaciones. En miles						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cataluña	42.150,2	40.742,2	45.336,1	48.173,7	48.376,5	49.256,8
<i>Variación anual</i>		-3,34%	11,28%	6,26%	0,42%	1,82%
España	268.551,8	250.984,8	267.163,5	286.761,3	280.659,5	285.995,9
<i>Variación anual</i>		-6,54%	6,45%	7,34%	-2,13%	1,90%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la encuesta de ocupación en Alojamientos Turísticos realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE)

Como puede observarse de los datos anteriores, la evolución de Cataluña es siempre mejor que la del Estado Español en su conjunto, lo cual no hace sino corroborar la importancia de Cataluña como destino turístico de primer orden dentro del Estado.

3. Turismo en Cataluña

3.1. Número de viajeros que recibió Cataluña en 2013.

Del total de viajeros que recibe nuestro país anualmente, el 19,4% (según los datos de 2013) elige Cataluña como destino. Estos viajeros pueden clasificarse en turismo doméstico, que son aquellos que proceden del interior de España, y turismo extranjero, que son todos aquellos que proceden del exterior del país.

En la siguiente tabla se muestra la evolución de llegadas de viajeros a Cataluña en función de su procedencia.

Tabla 6: Evolución del número de viajeros que recibió Cataluña, por procedencia.

Viajeros. Año 2008 – 2013. En miles

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Resto Cataluña	3.255,3	3.290,6	3.581,6	3.495,1	3.486,8	3.369,2
Resto España	2.844,1	2.935,5	3.132,3	3.113,5	2.810,9	2.572,0
Turismo doméstico	6.099,4	6.226,1	6.713,9	6.608,6	6.297,7	5.941,2
Turismo extranjero	8.338,3	7.805,2	9.013,9	9.897,7	9.939,3	10.298,9
Cataluña	14.437,7	14.031,3	15.727,7	16.506,3	16.236,9	16.240,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT)

Puede observarse que del total de visitantes que recibe Cataluña un 36,6% procede del resto del país, mientras que el turismo extranjero supone un 63,4% del total.

Debe destacarse que la llegada de viajeros a Cataluña alcanzó su máximo en 2011, sufriendo una leve reducción en 2012 y 2013 provocada por el descenso del turismo doméstico (especialmente del resto de España) desde 2010, mientras que el turismo extranjero ha ido en aumento desde 2008 hasta la actualidad.

Los datos anteriores, vienen a corroborar que Cataluña es un destino elegido mayoritariamente por el turismo extranjero.

3.2.- Pernoctaciones de los viajeros en Cataluña

La siguiente tabla muestra el número de pernoctaciones en alojamientos turísticos de Cataluña por origen del turismo.

Tabla 7: Evolución de las pernoctaciones en alojamientos turísticos, por origen

Pernoctaciones. Año 2008-2013. En miles

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Del resto de Cataluña	7.332,90	7.293,30	7.596,20	7.385,70	7.196,20	6.892,70
Del resto de España	6.846,90	7.245,70	8.011,00	7.894,90	6.813,40	6.161,10
Turismo doméstico	14.179,70	14.539,00	15.607,20	15.280,60	14.009,60	13.053,80
Turismo extranjero	27.970,60	26.203,20	29.728,80	32.893,10	34.367,00	36.203,00
Establecimientos hoteleros	42.150,20	40.742,20	45.336,10	48.173,70	48.376,50	49.256,80

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT)

En la tabla anterior puede observarse que el número de pernoctaciones ha aumentado ejercicio a ejercicio. Este aumento es debido al incremento de pernoctaciones del turismo extranjero en contraposición a la disminución de las del turismo doméstico a partir de 2011.

Por lo que respecta a la elección del tipo de alojamiento turístico, la tabla siguiente muestra las pernoctaciones en alojamientos turísticos por tipología.

Tabla 8: Evolución de las pernoctaciones en alojamientos turísticos por tipo

Pernoctaciones en alojamientos turísticos por tipo. Año 2008-2013. En miles

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Establecimientos hoteleros	42.150,20	40.742,20	45.336,10	48.173,70	48.376,50	49.256,80
Cámpings	13.859,40	13.322,50	13.424,60	14.214,80	14.279,40	n/d
Turismo rural	1.017,30	1.021,20	900,6	928	860,9	n/d
Total de pernoctaciones	57.026,90	55.085,90	59.661,30	63.316,40	63.516,80	n/d

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT)

En la tabla anterior puede observarse que las pernoctaciones en establecimientos hoteleros suponen aproximadamente el 76% del total en datos de 2012.

Lo expuesto confirma lo indicado en el apartado anterior en cuanto a las preferencias del turismo extranjero por Cataluña como destino turístico y que la gran mayoría de visitantes elige los establecimientos hoteleros como alojamiento.

3.3.- Grado de ocupación en los establecimientos hoteleros.

Una magnitud de gran importancia para el análisis del sector es la del grado de ocupación de los establecimientos turísticos que nos muestra la tabla siguiente.

Tabla 9: Evolución del grado de ocupación por tipos de establecimiento

Grado de ocupación. Año 2008-2013. En %.						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Establecimientos hoteleros	60	56	57,5	60,4	60	60,6
Cámpings	41,1	40,1	38,2	39,8	39,1	n/d
Turismo rural	26,3	24	20,7	19,8	19	n/d

Fuente: IDESCAT a partir de datos del INE

3.4.- Detalle de los viajes de los extranjeros a Cataluña

Puesto que la gran mayoría de visitantes que recibe Cataluña proceden del extranjero, se ha considerado interesante poner de manifiesto algunos datos sobre estos viajes como el motivo, la forma de organizar el viaje, el medio de transporte y finalmente el gasto, todo ello para los ejercicios 2008 a 2012 (a la fecha de realización del presente trabajo no se han publicado datos más recientes).

El dato total de llegada de turistas extranjeros no coincide con el total de viajeros que figuran en la tabla del apartado 3.1 por cuanto la fuente de su obtención es diferente.

Tabla 10: Detalle de los viajes de los extranjeros a Cataluña

Viajes de los extranjeros. Motivos. En miles						
	2008	2009	2010	2011	2012	% sobre el total 2012
Ocio/vacaciones	11.925,3	10.665,7	11.138,3	11.901,3	12.853,4	82,75%
Razones profesionales	1.493,4	1.194,7	1.448,3	1.397,9	1.440,7	9,27%
Personal (familia, salud y compras)	836,7	946,5	920,0	897,5	626,9	4,04%

Otros	771,5	790,0	699,9	772,7	612,5	3,94%
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Llegada de turistas extranjeros	15.026,9	13.597,0	14.206,6	14.969,4	15.533,6	100,00%
--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------

Fuente: IDESCAT a partir de datos de la encuesta Frontur del Institut d'Estudis Turístics

Viajes de los extranjeros. Forma de organizar el viaje. En miles

	2008	2009	2010	2011	2012	% sobre el total 2012
Directa	11.903,4	10.776,7	11.183,8	12.349,6	12.546,4	80,77%
Agencias y otros	3.123,6	2.820,3	3.022,8	2.619,9	2.973,5	19,14%

Llegada de turistas extranjeros	15.026,9	13.597,0	14.206,6	14.969,4	15.533,6	100,00%
--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------

Fuente: IDESCAT a partir de datos de la encuesta Frontur del Institut d'Estudis Turístics

Viajes de los extranjeros. Medio de transporte. En miles

	2008	2009	2010	2011	2012	% sobre el total 2012
Coche	4.820,5	4.570,0	4.612,3	4.482,8	3.969,2	25,55%
Autocar	1.127,3	947,9	877,7	716,1	648,8	4,18%
Avión	8.623,3	7.663,2	8.280,1	9.328,6	10.527,1	67,77%
Tren	91,4	87,3	109,9	72,1	73,0	0,47%
Otros	364,4	328,6	326,7	369,9	315,6	2,03%

Llegada de turistas extranjeros	15.026,9	13.597,0	14.206,6	14.969,4	15.533,6	100,00%
--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------

Fuente: IDESCAT a partir de datos de la encuesta Frontur del Institut d'Estudis Turístics

Viajes de los extranjeros. Gasto de los turistas. En miles

	2008	2009	2010	2011	2012
Gasto declarado total (Millones €)	10.265,1	9.579,5	10.516,7	11.081,9	12.607,9
Por persona-viaje (€)	720,0	759,0	805,0	848,0	877,0
Por persona-día-viaje (€)	98,0	97,0	98,0	112,0	122,0

Fuente: IDESCAT a partir de datos de la encuesta Frontur del Institut d'Estudis Turístics

Un breve análisis de los cuadros anteriores permite observar que la mayoría de viajeros extranjeros se desplazan a Cataluña por motivos de ocio o vacaciones (82,75% en

2012) y que un 80% de dichos viajeros contratan su estancia de forma directa mientras que sólo un 20% lo hace a través de una agencia.

El principal medio de transporte para estos turistas es el avión, ya que un 68% utilizan este medio para viajar, seguido del coche, con un 25,5%, siendo los menos utilizados, con una gran diferencia, el autocar y el tren, con un 4,18% y un 0,47% respectivamente.

Por último, puede observarse que los extranjeros gastaron en 2012 un total de 12.607 millones de euros en Cataluña durante su viaje, casi 900 euros por persona y viaje y unos 122 euros por persona, día y viaje.

4. A modo de conclusión

De todo lo expuesto se desprende que:

- Cataluña es el principal destino turístico dentro del Estado Español.
- La mayor parte del turismo que elige Cataluña como destino procede el extranjero.
- La gran mayoría de visitantes elige los establecimientos hoteleros como alojamiento, los cuales tienen alrededor de un 60% de ocupación.
- Finalmente, el principal motivo de desplazamiento de los turistas extranjeros es el vacacional, realizando gran parte de ellos sus reservas de forma directa.

CAPITULO III. PLAN DE MARKETING

Los elementos básicos que componen un plan de marketing, según MUÑIZ¹¹, son los siguientes:

1. Analizar el mercado y la competencia: en esta etapa debemos familiarizarnos con el mercado al que se dirige nuestra idea de negocio, analizando los puntos fuertes y débiles de los competidores.
2. Elegir el mercado objetivo: consiste en seleccionar al grupo de clientes cuyas necesidades satisface mejor nuestro producto, y al cual le ofrecemos igual o más que la competencia. Además debemos establecer cómo queremos distinguirnos de ésta.
3. Determinar la estrategia de mercado: debemos determinar cómo llegar a nuestros clientes y de qué forma dirigirnos a ellos, determinando qué medidas específicas sobre el diseño del producto, la fijación de precios, la distribución y la comunicación se van a utilizar.

1. Análisis de la competencia

En primer lugar, debe llevarse a cabo un estudio de la competencia en la zona en la que se llevará a cabo la idea de negocio. En la Conca de Barberà existen 62 establecimientos dedicados al alojamiento, según el detalle que se muestra en el cuadro siguiente.

Tabla 11: Número de establecimientos y plazas en la Conca de Barberà

Número establecimientos y plazas. 2013		
	Establecimientos	Plazas
Hoteles	16	743
Hostales y pensiones	6	108
Establecimientos hoteleros	22	851
Cámpings	2	1284
Turismo rural	38	298
Total en la Conca de Barberà	62	2.433

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del IDESCAT

¹¹Muñiz, L. *Guía práctica para mejorar un Plan de Negocio*. Barcelona: Profit Editorial, 2010.

El análisis se centrará únicamente en aquellos establecimientos de la comarca de la Conca de Barberà que se encuentren próximos al emplazamiento previsto y que tengan la calificación de hoteles.

Del total de hoteles de la comarca, solo serán objeto de análisis aquellos con una categoría mínima de dos estrellas. A efectos del análisis, se considerarán dos bloques: los potenciales competidores, por servicios ofrecidos y proximidad, y los competidores directos, que puedan tener una ventaja competitiva más alta que los demás y por tanto puedan suponer un mayor riesgo para el negocio proyectado.

Dentro del grupo de potenciales competidores merecen citarse los siguientes:

- En el término municipal de “Les Masies de Poblet” deben considerarse dos establecimientos de tres estrellas:
 - El Hotel MASIA DEL CADET, que dispone de 12 habitaciones y ofrece alojamiento y servicio de restauración.
 - El Hotel MONESTIR, que ofrece alojamiento con la posibilidad de desayuno con precios entre 65-75 euros para una habitación doble sin desayuno, y 15 euros por el servicio de desayuno.
- En el municipio de l'Espluga de Francolí se encuentra el HOSTAL DEL SENGLAR. Es un hotel de dos estrellas, actualmente cerrado con una reapertura prevista durante el año 2014. Este establecimiento dispone de habitaciones dobles y familiares y ofrece servicio de restauración en el inmueble. Se trata de un hotel grande, con capacidad para alojar a una cantidad de clientes elevada, y se encuentra situado en el centro de la población. No obstante, se trata de un establecimiento de aspecto sencillo.
- En la población de Montblanc, se ubican dos establecimientos de dos estrellas:
 - La FONDA CAL BLASI, que dispone de 9 habitaciones y restaurante, con un ambiente rústico pero sencillo.
 - El HOTEL VIAURELIA, que ofrece alojamiento y restauración en un ambiente moderno, con unos precios que oscilan entre 65 y 75 euros para las habitaciones dobles (dependiendo de la temporada) y con un suplemento de 6 euros por persona para desayunar.
- En la población de Vallfogona de Riucorb se encuentra el único hotel que, por categoría y calidad del servicio, podría parecerse al nuestro. Éste es el REGINA & SPA (cuatro estrellas), un balneario que además de los servicios típicos de

estos establecimientos, ofrece alojamiento y restauración. No obstante, su distancia al establecimiento proyectado (43Km) y el servicio tan específico que ofrece (balneario y spa) impiden considerarlo como un competidor potencial.

- Finalmente, en la población de Vilaverd, se encuentra el Hotel CAL MAGINET que dispone de 8 habitaciones dobles y ofrece la posibilidad de comer en el establecimiento ya que dispone de un pequeño restaurante. Se trata de un lugar sencillo y con poca capacidad, cuyos precios son de 80 euros la noche, con el desayuno incluido.

La totalidad de establecimientos mencionados pueden considerarse competidores potenciales en la medida en que pueden restar clientes a nuestro establecimiento. No obstante, no deberían representar un riesgo elevado por cuanto, a excepción de lo comentado en el caso del hotel Regina & Spa, se trata de establecimientos sencillos y en la mayor parte de los casos con pocas habitaciones y que ofrecen un servicio y unas instalaciones de calidad inferior a las del negocio proyectado.

Como competidores directos, deben tomarse en consideración dos establecimientos de dos estrellas en la zona con una ventaja competitiva importante que es su excelente ubicación:

- El Hostal FONOLL que se encuentra enfrente del Monasterio de Poblet, tiene servicio de alojamiento y restauración, con un total de 7 habitaciones dobles e individuales, con precios de 70 y 40 euros respectivamente, sin servicio de desayuno.
- La HOSTATGERIA DE POBLET, cuyas instalaciones se encuentran dentro del recinto del Monasterio, ofrece al público 42 habitaciones modernas, con una línea de simplicidad y sobriedad, en las cuales no se dispone de televisión. El precio de una habitación doble oscila entre los 59 y los 69 euros en temporada alta y entre 49 y 59 euros en temporada baja, con un suplemento de 8 euros por persona si se incluye el desayuno. Además, el establecimiento ofrece servicio de restauración.

Por lo que respecta a este grupo de establecimientos, no suponen un riesgo de competencia elevado por cuanto se trata de un establecimiento sencillo, que no ofrece servicio de desayuno, en el caso del Hostal Fonoll, y de un establecimiento extremadamente simple y sobrio, que reproduce el espíritu de las celdas del interior del Monasterio, y que puede atraer a un tipo de público distinto al que se dirigirá nuestra oferta en el caso de la Hostatgeria de Poblet.

2. Elección del mercado objetivo

Para definir el mercado objetivo para nuestra empresa, deberá procederse a segmentar a los tipos de cliente objetivo al cual dirigirnos, entendido como conjunto de personas físicas que tienen una necesidad que la futura empresa pretende satisfacer.

En primer lugar deberá definirse el tipo de cliente al que queremos dirigirnos, que se puede dividir en tres tipos: clientes con necesidades similares a las que se ofrece un mismo producto/servicio; clientes con necesidades diferentes para las cuales la oferta se hace a medida de cada uno; y clientes que tienen necesidades similares pero distintas a otros subconjuntos, en los que se ofrecerá a cada grupo con necesidades homogéneas un servicio diferenciado.

En el caso de nuestro establecimiento, puede considerarse que el cliente objetivo será el comprendido en el primer y tercer tipo indicados.

En segundo lugar, en orden a clasificar a los clientes según los tipos de mercados (consumidores o industrial/empresarial) el objetivo será el mercado de consumidores ya que el negocio se orientará a personas individuales, no a empresas, que adquirirán el producto para su uso personal o familiar.

Por último, pueden establecerse otros criterios de segmentación¹²:

- Geográficos. Teniendo en cuenta el tipo de servicios que se quieren ofrecer, no se van a hacer distinciones geográficas de los potenciales clientes de nuestro establecimiento. No obstante, dado el mayor número de turistas procedentes del extranjero que acuden a Cataluña, será inevitable orientar en mayor medida el servicio a este tipo de clientes.
- Demográficos. Los clientes potenciales del establecimiento serían personas de más de 30 años que viajen preferentemente en familia.
- Económicos. Los clientes potenciales deberán ser personas con un nivel de renta media alta puesto que se ofrece un servicio de calidad, una oferta especializada y unas instalaciones con encanto, por lo que el precio del alojamiento no se adecuará a todos los niveles de renta.

¹² *Plan de negocio*. Málaga: Vértice Books, 2009.

- Psicográficos. Este criterio de segmentación busca conocer el porqué de un determinado consumo. En nuestro caso el cliente potencial deberá tener interés por la cultura, la naturaleza y el medioambiente.

En resumen, nuestra oferta se dirigirá a clientes con un elevado interés cultural y medioambiental, enfocada al turista de calidad, con ingresos moderadamente elevados, ya sean procedentes del Estado Español o del extranjero.

La forma en la que nuestro establecimiento diferenciará su oferta de los de la competencia será mediante una oferta de servicios de calidad que se caracterizarán por un ambiente acogedor, cálido y cercano para el cliente, para que se sienta como en casa pero con un elevado estándar de calidad. A su vez, la decoración será cuidadosamente elegida de modo que el hotel tenga el aspecto de un antiguo convento.

A diferencia de la competencia, cuyos establecimientos en su mayoría son fríos y poco acogedores y la oferta de servicios limitada (únicamente alojamiento), nuestro establecimiento ofrecerá un ambiente acogedor, un servicio de calidad y proximidad con el cliente y una serie de servicios complementarios de los que carece la competencia, como son desayuno, bar, servicio de habitaciones, restaurante de calidad y lavandería, entre otros. Además se ubicará en el centro de la población, lo que proporciona comodidad al cliente.

3. Estrategia de mercado

En cuanto al tercer elemento del plan de marketing, la estrategia de mercado es aquella que define las medidas que deberemos emplear para alcanzar las metas que nos hemos fijado. Estas medidas pueden agruparse en lo que se conoce como las "4P's" del Marketing, estas son: Producto, Precio, Posición (distribución) y Promoción (comunicación con el cliente).

3.1. Producto/Servicio

El producto que vamos a ofrecer es un alojamiento de calidad en un entorno tranquilo y relajado, donde el cliente pueda sentir la paz que transmite la naturaleza que rodea el inmueble y en una excelente ubicación para todos aquellos que disfruten con la cultura y la historia. Además del alojamiento, se ofrecerán servicios complementarios tales como desayuno (en salón o en la habitación), bar, restaurante, servicio de lavandería,

mini bar, televisión en cada habitación, jardines donde poder tomar el sol o disfrutar de un snack al aire libre, así como servicios de orientación turística y venta de entradas.

El establecimiento dispondrá de red wifi gratuita en todo el inmueble, que funcionará con contraseña y que se ofrecerá a cada cliente a su llegada al hotel.

3.2. Precio

Esta variable se puede fijar en base a tres criterios, aunque lo más recomendable sería realizar una combinación de todos ellos.

1. Oferta – demanda del producto/servicio
2. Costes / Beneficios
3. Precios fijados por la competencia

En base a estos criterios, se ha decidido fijar los precios de los servicios ofrecidos del siguiente modo¹³:

- Habitación doble estándar	135	€/noche
- Suite	200	€/noche
- Plus de cama supletoria	30	€/noche
- Desayuno	10	€/persona
- Precio medio bebidas (Bar)	7,5	€/persona
- Precio medio snacks (Bar)	15	€/persona
- Precio medio minibar	4,5	€/persona
- Servicio de lavandería	15	€/habitación

3.3. Posición (Distribución)

Esta medida consiste en poner los servicios ofrecidos al alcance del mercado, es decir de los clientes.

- Canales de distribución → líneas a través de las que se realiza la distribución.

¹³ Precios sin IVA. Según la consulta vinculante número V1801-10, a los servicios complementarios al alojamiento se aplicará el tipo reducido de IVA (10%).

- Intermediarios → elementos que componen el canal de distribución (ni el fabricante ni el consumidor final forman parte del canal, sólo son el principio y el final).

En el caso del sector hotelero, el producto no puede desplazarse al consumidor, tal y como ya se ha indicado en el Capítulo I, por lo que lo que debe tomarse en consideración son los medios de que dispondrá el cliente para contratar los servicios que ofrece el hotel, entre los que se incluyen las agencias de viajes, la presencia en los principales buscadores de internet incluyendo la web propia del hotel y packs de servicios como Smartbox o similares.

Teniendo en cuenta que, tal como se ha indicado en el capítulo II, la mayor parte de visitantes organizan su viaje de forma directa, el mejor modo de llegar hasta el cliente será mediante internet, desde donde se podrán gestionar las reservas on-line.

Además nuestro establecimiento acudirá a las principales ferias de hostelería y restauración que se realicen en el país como pueden ser Hostelco, Saló Internacional del Turisme a Catalunya (SITC), Aratur y Horeq, entre otras, de modo que pueda llegar al cliente de un modo sencillo.

3.4. Promoción

Mediante esta medida se pretende dar a conocer el producto a los clientes para que estos conozcan su existencia, lo que se ofrece, las necesidades que les pueden satisfacer, la adecuación a sus deseos y persuadirlos de la compra.

En nuestro caso, el medio que se va a utilizar para dar a conocer el establecimiento será la publicidad, a través de diferentes canales:

- Internet. La página web y la presencia en los buscadores serán los medios de comunicación y publicidad a través de la red.
- Impresión de folletos, que se repartirán en las oficinas de turismo de la zona y en los principales destinos turísticos de las inmediaciones. En ellos aparecerá información del establecimiento, tanto del hotel como del restaurante.
- Acuerdos con empresas como Smartbox o Wonderbox para aparecer en sus packs de viajes o de restauración.

- Señalización del establecimiento en la entrada y en otros puntos estratégicos del pueblo y la comarca.
- Acuerdos con agencias de viajes de modo que puedan ofrecer nuestro establecimiento en la planificación de los desplazamientos de sus clientes, así como ofrecer complementar las estancias de aquellos turistas que se desplacen a la playa (Costa Dorada) con unos días de descanso en el interior.

Una vez conseguida la fidelización de los clientes, esta publicidad se complementará con el boca-oreja, para esto debemos ofrecer la máxima calidad posible para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

4. Análisis DAFO

Tabla 12: Análisis DAFO del proyecto

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial muy elevada. - Nula clientela procedente de la zona. - Arrancar el negocio desde cero. - Precios elevados 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran conocimiento de la zona por parte de los promotores del proyecto. - Oferta variada de servicios - Alta calidad ofrecida - Inmueble emblemático - Barreras de entrada para potenciales competidores (inversión inicial elevada)
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Crisis o recesión económica - Apertura de nuevos establecimientos con una oferta similar a la nuestra. - Predominio del modelo del turismo de sol y playa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atractivos turísticos importantes. - Gran cantidad de visitantes en la zona - Riqueza natural - Progresivo agotamiento de turismo de sol y playa.

Evidentemente las debilidades y fortalezas deberán asumirse tal y como son, ya que son inherentes a la tipología del negocio proyectado.

En cuanto a las oportunidades deberán ser aprovechadas mediante su adecuada promoción entre los potenciales clientes del establecimiento (ver a éste respecto lo indicado en el apartado anterior referente a promoción).

Por lo que respecta a la primera de las amenazas, cabe esperar que la situación económica no empeore ya que en la actualidad se empiezan a vislumbrar indicios de recuperación. En cualquier caso, el turismo extranjero en Cataluña no deja de aumentar y es de esperar que la tendencia no revierta en un futuro y que, de hacerlo, la más que probable recuperación económica permita incrementar el número de visitantes nacionales que compensaría una hipotética disminución de visitantes extranjeros.

En cuanto a la segunda de las posibles amenazas, parece poco factible que llegue a producirse por cuanto en la zona no existen edificios singulares como el que albergará nuestro establecimiento.

Por último, el modelo de turismo de sol y playa constituye una amenaza evidente en si misma pero debe tenerse en cuenta que cada vez más una buena parte del turismo opta por otro tipo de destinos orientados a la cultura y a la naturaleza.

CAPITULO IV. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

El plan de Recursos humanos y organización es muy importante para que los potenciales inversores o aquellas personas a las que presentemos nuestro plan de negocio puedan conocer cómo se va a organizar la empresa y el equipo humano que la formará. En este sentido MUÑIZ considera que *“los aspectos de organización incluyen la distribución de tareas y responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura de la empresa. Ésta área hace referencia a la definición de los objetivos del proyecto, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo a término”*¹⁴.

1. Estructura de organización

La estructura de organización de nuestro establecimiento se detalla a continuación¹⁵:

1.1. Alojamiento o Recepción

En este departamento se desarrollarán las tareas de acogida, servicio y atención al cliente, y se coordinarán y controlarán las comunicaciones con otros departamentos. Será el centro de actividad de la relación con los huéspedes y clientes.

Este departamento estará formado por dos subdepartamentos. El primero de ellos es el subdepartamento de reservas, que se encarga de atender el tratamiento de las reservas de alojamiento y su registro a efectos de información, confirmación, denegación, modificación, consulta, reservas condicionales, reservas de clientes privados y reservas de grupos y contingentes.

El procedimiento de reserva, que se lleva a cabo mediante un programa de gestión hotelera, es el siguiente:

- 1º Llamada por teléfono, envío de fax o e-mail por parte del cliente o agencia.
- 2º Comprobación mediante visualización del ordenador de la disponibilidad de habitaciones.
- 3º Confirmación por fax o e-mail.

¹⁴ MUÑIZ, L. *Guía práctica para mejorar un Plan de Negocio*. Barcelona: Profit Editorial, 2010

¹⁵ Se adjunta el organigrama de la empresa en el Anexo III

- 4º Solicitud de garantía con número de tarjeta de crédito
- 5º Asignación de habitación

El segundo subdepartamento es el de recepción, que se encarga de realizar y controlar las entradas o registros de clientes, bien sea con reserva o sin ella. El servicio que ofrece este departamento comienza en el mostrador, que es donde se produce el primer contacto entre cliente y hotel. Su horario es de 24 horas, por lo que han de establecerse distintos turnos:

- Turno de mañana: de 07.00 a 15.00 horas
- Turno de tardes: de 15.00 a 23.00 horas
- Turno de noche: de 23.00 a 07.00 horas

Dentro del departamento de Alojamiento y como un subdepartamento de recepción, se encuentra el servicio de conserjería. Es el centro de relación con los clientes en lo que se refiere a todo lo relacionado con el exterior. Es un departamento de servicio al cliente, que facilita información, asesoramiento y consejos. Está compuesto por tres turnos, mañana, tarde y noche, que coincidirán con los horarios de los turnos de recepción. Algunas de las funciones de este subdepartamento son:

- Información y asistencia
- Control de equipaje
- Custodia de llaves
- Correspondencia
- Otros servicios

Además del subdepartamento de conserjería, también encontramos el subdepartamento de comunicación, conocido comúnmente como la “centralita”, que es el servicio telefónico del hotel para comunicarse tanto internamente como de cara al exterior, el cual depende directamente del departamento de recepción. Los tipos de comunicación que encontramos en los hoteles actualmente son:

- Teléfono: es atendido por uno o varios telefonistas que son las personas encargadas de la centralita. Entre otras, sus funciones son:
 - o Atender las llamadas exteriores
 - o Controlar las llamadas hacia el exterior
 - o Recibir y comunicar mensajes
 - o Realizar llamadas matinales
 - o Realizar la hoja de producción de teléfonos.

- Internet y correo electrónico.

Debido al tamaño de nuestro establecimiento, todas las funciones de los subdepartamentos incluidos dentro del departamento de alojamiento (reservas, recepción, conserjería y centralita) serán llevadas a cabo por el personal de recepción debido a que no es necesario, al menos al comienzo de la actividad, disponer de tanto personal al ser un establecimiento de reducida dimensión. Es por esto que para este departamento únicamente serán necesarias seis personas, para que cubran los tres turnos los siete días de la semana.

1.2. Alimentación y Bebidas

El servicio prestado por este departamento deberá ser considerado como un producto. Dentro de la organización de éste departamento, debemos distinguir cinco secciones a tener en cuenta, éstas son la cocina, el restaurante-comedor, el bar, el servicio de habitaciones y el mini bar.

Su máximo responsable es el Director de Alimentación y Bebidas, que tiene entre sus funciones básicas la planificación, organización y control de todos los departamentos de esta división.

Cocina

La organización de la cocina dependerá siempre de las partidas que la componen, es decir las diferentes secciones, cada una especializada en la elaboración de algunos tipos de alimentos. En nuestro caso, nuestro establecimiento no ofrecerá servicio de restauración elaborado por nuestra cocina (los productos que se elaboren para el restaurante los elaborarán sus propios trabajadores), por tanto la organización de la cocina se vuelve más simple y sencilla al requerirse únicamente para la preparación de los desayunos y de los snacks que se ofrecerán en el bar.

Debido a la reducida necesidad de la cocina, consideramos que no se requerirá la división en partidas de la misma (con independencia de los que decida hacer el explotador del restaurante) y que el único personal que se requerirá para este servicio son dos cocineros, que se harán cargo del servicio de desayunos así como de la preparación de los snacks para el bar. Para un correcto funcionamiento de ambos servicios, nos bastaremos con que la cocina realice un solo turno, que cubrirá el horario

de desayunos y se encargará de preparar lo indispensable para los snacks, para que luego los camareros puedan acabarlos y servirlos.

En resumen, necesitaremos emplear un total de tres cocineros, que se turnarán para cubrir los siete días de la semana.

Restaurante-Comedor y Room Service

El único servicio de comedor que prestarán nuestros trabajadores es el de desayunos, que será un tipo de desayuno continental servido en buffet (consiste en una oferta de comida situada en un expositor y distribuida de forma racional y armónica, donde cada cliente elegirá aquello que más le convenga según sus preferencias y gustos). Además de servirse en el salón destinado a tal fin, el desayuno podrá servirse, para aquellos clientes que lo deseen, en las habitaciones, mediante el servicio de Room Service. Además, el salón-comedor en el que se servirá el desayuno pasará a ser el comedor del restaurante que como ya se ha indicado explotará una empresa externa.

El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones suele estar atendido por un mayordomo, auxiliado por los camareros y ayudantes necesarios

Debido a que éste es un servicio que se solicita de modo poco frecuente y a que nuestro establecimiento tendrá un número de habitaciones reducido, consideramos que el servicio de desayunos en salón y éste pueden ser realizados por el mismo personal, de modo que, necesitaremos:

- Un encargado de sala que será el responsable de atender a los clientes a su llegada al salón y de su ubicación en alguna de las mesas, así como llevar el control del número de habitación del cliente y de recoger el pedido de bebidas calientes que deseen tomar (se sirve a petición del cliente, no se encuentran expuestas). En total necesitaremos dos encargados para poder cubrir todos los días de la semana.
- Dos camareros, que se encargarán de servir a los clientes los pedidos realizados a los encargados de sala y de reponer los productos expuestos en el salón. Serán el punto de conexión entre el salón y la cocina. Así mismo, uno de los camareros hará las veces de camarero de pisos cuando deba realizarse un servicio de desayuno en una habitación. En total, necesitaremos tres

camareros, que se turnarán para cubrir las tareas del servicio de desayuno (siempre serán dos) y del bar.

El cliente puede solicitar el servicio por teléfono, en recepción o rellenando un impreso¹⁶ que deberá colocar en el pomo de la puerta de su habitación. El procedimiento para llevar a cabo el servicio de habitaciones será el siguiente:

- La comanda se deberá entregar al máximo responsable de cocina.
- Los platos llevarán tantos cubiertos y platos como número de comensales.
- Las mesas siempre deberán ir provistas de los condimentos oportunos como sal, aceiteras, pan, mantequilla y un cartelito de cortesía (con la inscripción de "Buen Apetito" o similar).
- Cuando el pedido esté depositado en el carro, habrá de comprobarse que la mesa esté correctamente equipada.
- Llegada a la habitación se coloca el servicio. Se recomienda servir el desayuno junto con un periódico. Pasado un tiempo prudencial, el encargado pasará a retirar el servicio.
- En este tipo de servicio la puntualidad es muy importante.

Para una mejor organización, deberá disponerse de utensilios para el servicio disponibles en los offices de cada piso.

Bar

Por tipología, nuestro bar será una Cafetería-Snack en el que la oferta de bebidas se completa con comidas sencillas y rápidas, como pueden ser sándwiches, platos combinados o surtidos de embutido.

La mayor parte de la oferta no plantea grandes problemas porque los productos no son perecederos o porque tienen una mayor duración que los de restaurante, salvo los snacks.

En este servicio hay que controlar las preferencias de los clientes o seleccionar los productos o marcas más demandados.

¹⁶ Impresos que se encuentran en las habitaciones, en los que el cliente deberá formular su petición y la hora a la que desea recibirlo.

En nuestro establecimiento, el servicio de bar tendrá un horario de 10h a 23h, que estará compuesto por dos turnos. Debido a la reducida dimensión del bar, consideramos que necesitaremos un camarero para poder atender la demanda. Por tanto, serán, como ya se ha comentado anteriormente, un total de tres camareros que se combinarán con el servicio de desayunos.

Mini Bar

Este servicio está formado por pequeñas neveras en todas las habitaciones, provistas de varias raciones individuales de consumiciones propias del bar, como agua, aperitivos, champagne, refrescos, etc., para que el cliente pueda servirse a sí mismo y en el momento que quiera.

Para el control de este servicio, en las habitaciones se encuentran unos talonarios con hojas numeradas y duplicadas con la relación de las consumiciones disponibles y el precio, al objeto de que el cliente pueda señalar las consumiciones realizadas. Estas hojas se retirarán por la mañana, por parte de las camareras de pisos o el Room Service.

1.3. Pisos

El departamento de pisos es un departamento fundamental para el hotel, ya que de él depende el estado de las habitaciones, que son finalmente el producto principal del hotel.

Está formado por tres secciones, habitaciones/limpieza, lencería y lavandería, que dependen del Director del Departamento. Debido a las dimensiones de nuestro establecimiento consideramos que únicamente necesitaremos la presencia de una supervisora que se encargue de las tres secciones.

El director de las tres secciones es la gobernanta general. Las funciones de este puesto en un establecimiento hotelero son las siguientes:

- Dirigir y controlar la preparación, arreglo y limpieza de las habitaciones. Tiene bajo su control el inventario y la conservación del mobiliario y enseres de las habitaciones.

- Responsabilizarse de las operaciones de lencería y lavandería. Asimismo, controla el inventario de la ropa de servicio y los uniformes de todo el personal del hotel.
- Debe estar en contacto permanente con el departamento de recepción para conocer la ocupación de las habitaciones y poder coordinar y organizar el trabajo del departamento.
- Efectuar revisiones periódicas de todas las partidas de los inventarios y hacer recuento de las existencias.
- Solicitar al departamento de Compras el pedido de material necesario de lencería y uniformes, materiales de limpieza y productos de acogida, así como solicitar al subdepartamento de Almacén la reposición de los materiales que se precisen.
- Avisar a mantenimiento de las posibles averías en habitaciones y zonas comunes.

Habitaciones/limpieza

En un hotel con capacidad alta y de categoría, en este departamento siempre habrá dos turnos (el de mañana requerirá más personal porque es el encargado de realizar las funciones de limpieza y arreglo de habitaciones), no obstante, consideramos que en nuestro caso no sería necesario disponer de dos turnos ya que el hotel no tiene una capacidad demasiado grande y con un solo turno ya se podría abarcar todo el trabajo del departamento.

Habitualmente los tiempos empleados en la limpieza y arreglo de las habitaciones varían de 20 a 40 minutos dependiendo del hotel y de la habitación. En nuestro caso consideraremos una media de 30 minutos. Basándonos en el tiempo de realización de tareas, planificaremos y contrataremos a una plantilla ajustada, con el objetivo de reducir costes, a partir de la siguiente fórmula:

$8 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos} = 480 \text{ minutos} \rightarrow 480 / 30 \text{ minutos} = 16 \text{ habitaciones por persona de media.}$

El resultado obtenido es el número de dormitorios que puede limpiar una camarera de pisos. Una vez calculado esto, se debe realizar un plano por sectores de todas las habitaciones, delimitando los dormitorios que tiene que limpiar cada camarera.

A partir de este cálculo, y utilizando el número de habitaciones que tenemos disponibles en el hotel, podemos calcular el número de camareras que necesitaremos contratar, de modo que tengamos la cantidad de trabajadores necesarios, que se estima en 4 camareras para los 7 días de la semana¹⁷.

El departamento puede llevar a cabo dos tipos de limpieza, diaria y a fondo. La primera se realiza normalmente cuando las habitaciones están ocupadas y cuando se produce una salida y se espera la entrada de un cliente nuevo, en el que se realizan las siguientes tareas:

- Cambio de lencería
- Recogida de basura
- Limpieza completa del cuarto de baño
- Reposición de productos de acogida
- Repaso de la suciedad y polvo de la habitación
- Limpieza del suelo.

Por otro lado, el segundo tipo de limpieza se realiza periódicamente y durante la misma se llevan a cabo las tareas siguientes:

- Limpieza a fondo del polvo
- Movimiento de camas, muebles y alfombras
- Limpieza a fondo de cristales y espejos
- Limpieza de cortinas

En nuestro establecimiento el cambio de lencería, en este caso de las toallas, se realizará diariamente si el cliente lo solicita (dejando las toallas que quiere que se sustituyan en el suelo del baño) mientras que las sábanas se cambiarán únicamente cuando el cliente deje la habitación y se espere la entrada de un cliente nuevo (siempre que el cliente permanezca menos de 4 noches en la habitación, en caso contrario sí que se cambiarían antes). Por otro lado, la limpieza completa del baño, cuando el cliente abandone la habitación, incluirá su esterilización.

¹⁷ $50 \text{ habitaciones} / 16 \text{ habitaciones por persona} = 3 \text{ camareras (que trabajan 5 días a la semana)} \rightarrow 3 \times 7 \text{ días} = 21 \rightarrow 21 / 5 \text{ días} = 4 \text{ camareras para los 7 días de la semana.}$

Por otra parte, la limpieza a fondo en nuestro hotel se realizará quincenalmente, bloqueando varios días para poder realizar la limpieza a fondo en las habitaciones aprovechando su no ocupación.

Lencería y Lavandería

El objetivo de este subdepartamento es proporcionar al establecimiento la lencería, mantelería, uniformes, etc. necesarios para su funcionamiento, así como encargarse de la limpieza de la ropa de los clientes. Las tareas principales que realiza este departamento son:

- Control del inventario de ropa del establecimiento
- Limpieza de la ropa del establecimiento
- Atención a la ropa de clientes (lavado, planchado, etc.)

Más específicamente, el subdepartamento de lencería se ocupa del control y mantenimiento de la ropa utilizada para las habitaciones, comedor, salones, uniformes de personal, limpieza, etc. Algunos hoteles, para éste departamento utilizan el método del leasing como una opción para evitar tener que realizar una fuerte inversión inicial en la lencería del hotel, alquilándola, de este modo, a lavanderías industriales, que además se encargan de realizar todo el proceso de lavado.

Para nuestro establecimiento consideramos que no será necesario recurrir al método del leasing y de este modo estudiaremos la viabilidad de la apertura de nuestro hotel considerando la inversión en lencería.

Por otro lado, el subdepartamento de lavandería tiene como funciones principales el lavado y planchado de la ropa del establecimiento y de los clientes (este servicio generará un cargo en la factura del cliente). El trabajo proviene de las entradas de ropa utilizada en los distintos servicios y la entrega de esta ropa limpia para continuar la actividad del establecimiento.

La capacidad de las instalaciones dependerá de la actividad del establecimiento y de la necesidad más o menos inmediata que tenga la ropa de estar en servicio ya que a menor stock será requerida más rapidez en el servicio. Esto supone que debe haber una disponibilidad de la plantilla adecuada para obtener el máximo rendimiento de las máquinas.

Disponer de un departamento de lavandería en el propio hotel supone una serie de costes, como son personal, alumbrado, amortización de instalaciones y maquinaria, mantenimiento y productos de limpieza y consumo de combustible o energía por utilización de máquinas. Estos costes hacen que el Director del establecimiento deba plantearse disponer de la unidad de lavandería en el hotel o bien contratar a una empresa externa, lo cual también tiene sus costes, que no siempre compensan. En nuestro caso, consideramos que tendremos la suficiente actividad para el departamento para que salga rentable la inversión, por tanto plantearemos la apertura del hotel con este departamento incluido en el plan de organización.

El personal ocupado en esta unidad, cuyas funciones sean de lavado, planchado, costura y lencería debe tener un perfecto conocimiento de su especialidad, debiendo cumplir una serie de requisitos como son el cuidado de la imagen personal, conocimiento de los distintos tipos de tejidos, de los productos de limpieza y desmanchado y de las técnicas para su utilización sobre los distintos tejidos, conocimiento sobre el funcionamiento de la maquinaria, capacidades de costura a mano y a máquina y actitud para trabajar en equipo, entre otros.

Para cubrir este departamento necesitaremos un total de 8 trabajadores, que se distribuirán: dos de lavandería y plancha, dos de costura y uno en lencería, teniendo a tres personas más para poderse turnar durante la semana.

1.4. Servicios auxiliares o mantenimiento

Es uno de los departamentos más importantes del hotel. Cualquier establecimiento verá incrementada la calidad de su oferta si dispone de un equipo técnico y humano suficientemente capacitado para resolver los problemas.

El objetivo de este departamento es realizar cuantas tareas de tipo técnico sean necesarias para conservar en las mejores condiciones de funcionamiento y uso las instalaciones, maquinaria, mobiliario y todos los elementos a utilizar por los departamentos, con el fin de que éstos puedan prestar un correcto servicio a los clientes.

La complejidad y variedad de tareas implica un reparto de trabajo entre la plantilla del establecimiento y los servicios externos, que son aquellos que no forman parte de la plantilla del hotel, consistiendo en la contratación de empresas especializadas para la

realización de determinados servicios. En nuestro establecimiento utilizaremos esta combinación, necesitando para ello la presencia de dos técnicos de mantenimiento que se turnarán durante los siete días de la semana, y un jardinero, con un turno de lunes a viernes. Además, dispondremos de un jefe de Servicios Técnicos, que será el encargado de dirigir este departamento.

El departamento de servicios auxiliares puede realizar dos tipos de mantenimiento, el preventivo cuyo objetivo es el perfecto funcionamiento de las instalaciones, maquinaria, etc. y así evitar averías imprevistas y el envejecimiento prematuro, y el mantenimiento correctivo que persigue corregir o solucionar averías concretas que afecten al buen funcionamiento de las instalaciones, equipos y maquinaria.

1.5. Compras y almacén

Todos los establecimientos hoteleros necesitan para su mantenimiento y operatividad una reposición más o menos continua de una serie de artículos y elementos, como puede ser comida para el bar/restaurante o toallas y sábanas, entre otros.

Las provisiones y mercancías que satisfarán las necesidades de alimentaciones y bebidas tienen su ubicación en el Almacén Economato-Bodega, que deben ser espacios adecuados y suficientes que permitan compartimentar y almacenar las mercancías en función de su propia naturaleza.

Los aprovisionamientos los efectúa el Jefe de Compras en colaboración con los responsables del resto de departamentos. Sus principales funciones son:

- Visitar o mantener contacto periódico con los proveedores.
- Transmitir diariamente los pedidos a aquellos.
- Deberá reflexionar para elegir la mejor opción cuando vaya a realizar una compra importante (ver, comparar, probar, elegir, controlar y organizar todo el proceso).
- Responsabilizarse de la introducción de nuevos productos, probar y examinar el resultado después de su utilización y tomar decisiones al respecto, encaminadas a mejorar la calidad y el rendimiento de los productos de uso actual.

Las compras se llevarán a cabo mediante la propuesta de pedido, que deberá ser elaborada por los jefes de los distintos departamentos y pasarla al jefe de compras, que se encargará de realizar el pedido real. El objetivo de este procedimiento es la obtención de la mejor calidad al mejor precio. Es importante que en el momento de la recepción de las mercaderías esté presente el Jefe de Cocina o de Almacén para corroborar que todo es correcto.

En cuanto a la sección de Almacén, su finalidad es conseguir un correcto almacenamiento y conservación de todas las materias primas, materias consumibles y materiales de uso con objeto de hacer lo más operativo posible al servicio y con la máxima eficacia.

Deberá realizarse un inventario como mínimo una vez al mes, verificando el stock por exceso y por defecto. El inventario es una relación ordenada y sistemática de los artículos enumerados de forma cuantitativa y cualitativa; también es una evaluación de géneros, perecederos, no perecederos y material de uso en stock de una empresa. El inventario permite conocer la situación y la capacidad de un hotel en un momento determinado, pretende dar a conocer en todo momento la cantidad y el valor de los bienes de un hotel.

Hay que evitar en todo momento la rotura de stock (carecer de un elemento necesitado) y el pedido deberá realizarse cuando aún quede stock para hacer frente al consumo previsto (stock mínimo) hasta la fecha de entrega del pedido y por esto será necesario realizar el inventario.

Para la correcta realización de las funciones que se acaban de describir, necesitaremos un Jefe de Compras, que se encargará de todo el departamento y un encargado de Almacén, cuyas funciones serán la organización del almacén, descargar las mercancías así como realizar el inventario y colaborar con compras para realizar el pedido. Los turnos de estos puestos serán ocho horas de lunes a viernes.

2. Política retributiva y contratos laborales

En el sector hotelero se aplica el Convenio colectivo para la industria de Hostelería y Turismo de Cataluña, que tiene una vigencia desde el 1 de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2013, el cual se prorrogará al final de este periodo, de forma tácita y automática de año en año.

Este convenio es de aplicación para nuestra organización ya que, según su artículo 2, correspondiente al ámbito funcional, se aplicará a aquellos establecimientos que se dediquen a la hostelería entre otros.

Artículo 2. *“El presente Convenio colectivo afecta y obliga a todos los establecimientos y empresas, cualesquiera que sea la forma jurídica que adopten, dedicados a alguna de las siguientes actividades.*

- a) *Hostelería*
- b) *Alojamiento turístico, incluido el rural y los albergues, así como las casas de colonias que tengan contratado el servicio de hostelería*
- c) *Restauración [...]*¹⁸.

Además, en cuanto al ámbito territorial y personal, tal y como establecen los artículo 3 y 4 del convenio respectivamente, el convenio afectará a todas las empresas que se encuentren ubicadas en Cataluña y a todos los trabajadores que compongan las empresas comprendidas en el ámbito funcional y territorial.

El convenio se encarga de regular los tipos de contrato que se pueden aplicar en el sector así como el tipo de retribución y su cuantía por categoría del puesto de trabajo.

Los tipos de contrato que, según el convenio, pueden aplicarse a los trabajadores del sector hotelero, son:

- Contratos formativos. Dentro de esta categoría existen dos subcategorías, el contrato de trabajadores en prácticas y el contrato para la formación.
- Contratación de primer empleo en el sector
- Contratos fijos-discontinuos, en los cuales podemos encontrar contratos por tiempo indefinido de fijo-discontinuo y el contrato de fijo discontinuo a tiempo parcial.
- Contratos a tiempo parcial
- Contratos de duración determinada, entre los cuales se encuentran los contratos eventuales por producción y los contratos de interinidad.
- Contratación indefinida
- Contratación de trabajadores con discapacidad.

¹⁸ Art. 2 de la RESOLUCIÓN EMO/305/2013, de 7 de enero, por la que se dispone la inscripción y la publicación del Convenio colectivo de trabajo del sector de la industria de hostelería y turismo de Cataluña para los años 2012 y 2013 (código de convenio núm. 79000275011992).

En nuestro establecimiento se emplearán contratos indefinidos para todos nuestros trabajadores, salvo si en algún momento existe una previsión de ocupación más elevada de lo normal, como podría ser en los meses de verano, en los que se podrían utilizar contratos de duración determinada, concretamente contratos eventuales por producción, o servicios de empresas de trabajo temporal.

La estructura salarial prevista será la siguiente:

- Salario base. Es el establecido para cada categoría profesional por unidad de tiempo. Éste vendrá determinado por el convenio antes mencionado.
- Complementos salariales. Se subclasifican en:
 - o Personales, que derivan de las condiciones personales de cada trabajador.
 - o Del puesto de trabajo, que se perciben en razón de las características del puesto de trabajo.
 - o De vencimiento periódico superior al mes, como las pagas extras.
 - o Por cantidad o calidad del trabajo, como primas o incentivos.
- Percepciones extrasalariales. Son aquellas cantidades percibidas de terceros ajenos a la empresa como son las propinas.

En el sector hotelero, el salario base viene establecido en el convenio antes mencionado, de modo que aplicando la tabla de retribuciones para la provincia de Tarragona a nuestro caso, los salarios base para nuestros trabajadores quedarán repartidos como se detalla en el Anexo IV.

Además, el salario base se complementará con las pagas extra y las percepciones extrasalariales. Asimismo se les ofrecerá la opción de comer en el establecimiento mediante pacto con la empresa encargada de la gestión del restaurante para que se les permita comer lo mismo que se preparen sus trabajadores para ellos.

V. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

1. Plan de inversiones iniciales

En primer lugar debemos adquirir el inmueble en el que se llevará a cabo la actividad hotelera. En base a la valoración realizada por un arquitecto en fecha 30 de Diciembre de 2013, se considera que el coste total de la inversión a realizar para la adquisición y posterior rehabilitación/adequación a la función a la que se destinará, será de 3.639.384€, valor al que habrá que añadir el impuesto sobre transmisiones patrimoniales por la adquisición y el IVA por la adecuación. Todo ello supondrá un importe de inversión inicial de **4.340.110€**. El documento con el detalle de esta valoración, debidamente firmada por el arquitecto encargado de su realización, se encuentra en el anexo V del presente trabajo.

Una vez adquirido el inmueble y adaptado para su posterior uso, se deberá realizar la instalación de los suministros básicos, como son la luz, el agua, el gas y el teléfono. Para poder conocer de modo aproximado el coste que esto supondría, se ha contactado con una empresa instaladora y en base a la información proporcionada que se muestra a continuación¹⁹, podremos establecer un coste de **406.074€**

Tabla 13: Presupuesto de instalaciones abreviado

	Importe con IVA
Climatización y ventilación	137.085,68 €
Electricidad	159.718,02 €
Mecánicas	48.157,17 €
Comunicaciones y seguridad	61.113,09 €
	406.073,96 €

Paralelamente, deberemos encargarnos de amueblar las instalaciones y comprar todos aquellos objetos y utensilios que sean necesarios para iniciar la actividad. Para conocer

¹⁹ Se adjunta detalle del presupuesto de instalaciones en el Anexo VI.

el coste que supondrá este inmovilizado, se ha realizado una búsqueda de precios a través de distintas páginas web, y consideramos que los costes serán los siguientes²⁰:

Tabla 14: Relación abreviada de costes del inmovilizado

	Coste total con IVA
Habitaciones	202.361,25 €
Oficinas/Recepción/Zonas comunes	22.600,83 €
Desayuno Buffet	9.953,73 €
Bar	14.190,51 €
Jardín	2.250,00 €
Lavandería / Lencería	59.985,38 €
	311.341,70 €

En base a todos los costes expuestos, la inversión inicial será de **5.057.526€** IVA incluido.

2. Plan de financiación

Para poder llevar a cabo la inversión que nos permitirá realizar nuestra actividad, necesitaremos obtener el capital suficiente para cubrir el coste inicial. Para ello, debemos conocer todas las fuentes de financiación de que disponemos:

- Propias. Son aquellas generadas por la empresa con sus propios medios, para lo cual es necesario que la empresa esté en funcionamiento.
 - o Reservas. Beneficios de un periodo que no se reparten entre los socios y que servirán para financiar a la empresa.
 - o Amortización. Gasto que al no desembolsarse queda con los fondos de la empresa pudiendo utilizarse para autofinanciarse.
- Ajenas. Son aquellas que no genera la empresa y que puede existir aunque la empresa no esté en funcionamiento.
 - o Recursos propios. Aportaciones dinerarias o la valoración en dinero de las no dinerarias.

²⁰ Se adjunta detalle de los costes en el Anexo VII.

- Subvenciones y ayudas. Otorgadas por entidades públicas, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro materializadas en el momento de iniciar la actividad y destinadas a inversiones.
- Créditos o préstamos. Transferencia temporal del poder adquisitivo que el dinero significa a cambio del reembolso de éste más intereses en un periodo de tiempo determinado.
- Leasing. Alquiler de bienes de equipo. Se trata de una forma de financiar dichos bienes. Existen dos tipos: el leasing financiero, en el que la entidad de leasing adquiere la propiedad del bien y se le paga una cuota mensual por el uso del bien más intereses, y el leasing operacional o renting, que se realiza por los fabricantes o distribuidores del bien.
- Otras fuentes de financiación.
 - Buscar socios de capital, personas que hagan aportaciones dinerarias a cambio de un % de los futuros beneficios (se considera como recursos propios)
 - Créditos de proveedores y acreedores. Consiste en un adelanto de las mercancías por la que la empresa no realiza ningún desembolso y cobra su venta.

Para nuestro caso, se ha contactado con el Banc Sabadell, que una vez valorado el proyecto, ofrece las siguientes condiciones²¹:

- Cuantía a financiar: 2.900.000€
- Periodo: 15 años
- Tipo de interés variable: EURIBOR a 12 meses (0,6%²²) + un diferencial del 4,5%
- Comisión de estudio y apertura: 1% - 29.000€

Para financiar el resto de la inversión inicial se buscarán inversores privados. A tal efecto, se ha estimado un importe de capital de 2.750.000€.

²¹ Se incluye el cuadro de amortización del préstamo para los primeros cinco años en el Anexo VIII.

²² Consultado en <<http://es.euribor-rates.eu/euribor-valor-12-meses.asp>> en fecha 11 de mayo de 2014.

3. Estados financieros

3.1. Hipótesis

Para la elaboración de los estados financieros se han considerado una serie de hipótesis, que se detallarán en el Anexo IX. Las principales suposiciones que se han planteado son las siguientes:

- Un porcentaje de ocupación del 30% el primer año de actividad, que se incrementará durante los diferentes periodos a medida que el establecimiento adquiera la promoción necesaria, llegando hasta el 60% (media del sector) e incluso incrementándose hasta el 65% en el 5º año.
- Los ocupantes de las habitaciones se considerarán en su totalidad parejas, y un 30% de éstas vendrán acompañadas de una tercera persona (plus de cama supletoria).
- Del total de personas alojadas en el establecimiento, realizarán consumiciones en el bar/minibar en la siguiente proporción:
 - o Bebidas 60%
 - o Snacks 45%
 - o Minibar 5%
- El servicio de lavandería será solicitado por el 10% de las habitaciones ocupadas.
- La empresa externa que explotará el Restaurante, satisfará un alquiler mensual de 3.000€ (los dos primeros años tendrá una renta bonificada de 2.000 y 2.500 euros al mes respectivamente).
- Los aprovisionamientos supondrán un 40% sobre los ingresos de desayunos y bar y los amenities tendrán un coste de 2€ por habitación.
- Se ha estimado un incremento de los costes de personal asociados al aumento del IPC de un 1% anual.
- Los gastos de explotación se han determinado en base a los porcentajes sobre ventas obtenidos del informe "Indicadores económicos de la industria hotelera española. Año 2011" elaborado por Ernst & Young, y del informe "Gestión energética en hoteles" de la Asociación Empresarial Hotelera de Madrid, CEIM y Unión Fenosa.
- La amortización del inmovilizado se ha calculado tomando como base las tablas de coeficientes de amortización publicadas en el Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades.

- Se ha estimado un plazo de cobro de clientes de 30 días y un plazo de pago a proveedores también de 30 días.
- A efectos del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) de la inversión y de la Tasa Interna de Retorno (TIR) para el accionista, se ha estimado un incremento de los flujos de caja y el resultado de un 2% anual a partir del 5º año y una tasa de descuento del 5%.

Pasa a la página siguiente.

3.2. Cuenta de resultados

Tabla 15: Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alojamiento	800.664	1.200.996	1.601.328	1.601.328	1.734.772
Desayunos	125.925	188.888	251.850	251.850	272.838
Bar / Minibar	144.499	216.748	288.998	288.998	313.081
Lavandería	7.884	11.826	15.768	15.768	17.082
Alquiler Restaurante	24.000	30.000	36.000	36.000	36.000
Ingresos	1.102.972	1.648.458	2.193.944	2.193.944	2.373.773
Alimentos y bebidas	-113.170	-162.254	-216.339	-216.339	-234.367
Amenities	-15.512	-15.768	-21.024	-21.024	-22.776
Variación de existencias	10.000	0	0	0	0
Coste ventas	-118.682	-178.022	-237.363	-237.363	-257.143
% s/ingresos	-10,8%	-10,8%	-10,8%	-10,8%	-10,8%
Margen Bruto	984.290	1.470.436	1.956.581	1.956.581	2.116.629
% s/ingresos	89,2%	89,2%	89,2%	89,2%	89,2%
Personal	-820.552	-828.757	-837.045	-845.415	-853.869
Seguridad Social	-252.646	-255.173	-257.724	-260.302	-262.905
Energía	-49.634	-74.181	-98.727	-98.727	-106.820
Agua	-3.566	-5.349	-7.132	-7.132	-7.727
Suministros	-53.200	-79.530	-105.860	-105.860	-114.546
Publicidad	-22.059	-32.969	-43.879	-43.879	-47.475
Reparación y mantenimiento	-30.883	-46.157	-61.430	-61.430	-66.466
Asesoramiento legal	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000
Tributos y seguros	-22.059	-32.969	-43.879	-43.879	-47.475
Servicio de profesionales ind.	-2.110	0	0	0	0
Servicios bancarios	-29.000	0	0	0	0
Comisiones Tarjeta crédito	-3.237	-4.855	-6.474	-6.474	-7.013
Gastos de explotación	-1.259.747	-1.304.410	-1.380.291	-1.391.238	-1.423.750
% s/ingresos	-114,2%	-79,1%	-62,9%	-63,4%	-60,0%
EBITDA	-275.456	166.026	576.290	565.342	692.879
% s/ingresos	-25,0%	10,1%	26,3%	25,8%	29,2%
Amortizaciones	-148.280	-148.280	-148.280	-148.280	-148.280
EBIT	-423.737	17.745	428.010	417.062	544.599
% s/ingresos	-38,4%	1,1%	19,5%	19,0%	22,9%
Ingresos financieros					
Gastos financieros	-144.839	-137.938	-130.677	-123.037	-114.998
Resultado financiero	-144.839	-137.938	-130.677	-123.037	-114.998
Resultado extraordinario					
BAI	-568.575	-120.193	297.333	294.025	429.601
% s/ingresos	-51,5%	-7,3%	13,6%	13,4%	18,1%
Impuesto sociedades	142.144	30.048	-74.200	-73.208	-113.880
Beneficio Neto	-426.432	-90.145	223.133	220.818	315.720
% s/ingresos	-38,7%	-5,5%	10,2%	10,1%	13,3%

3.3. Balance de situación

Tabla 16: Proyección del balance de situación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aplicaciones informáticas	3.123	3.123	3.123	3.123	3.123
Inmovilizado intangible	3.123	3.123	3.123	3.123	3.123
Terrenos y construcciones	3.697.152	3.697.152	3.697.152	3.697.152	3.697.152
Instalaciones	335.598	335.598	335.598	335.598	335.598
Mobiliario	142.842	142.842	142.842	142.842	142.842
Maquinaria	71.795	71.795	71.795	71.795	71.795
Equipos para procesos de información	5.340	5.340	5.340	5.340	5.340
Utilillaje	34.207	46.470	58.734	70.997	83.261
Inmovilizado material	4.286.934	4.299.198	4.311.462	4.323.725	4.335.989
Amortización acumulada in. Intangible	-1.031	-2.061	-3.092	-4.122	-5.153
Amortización acumulada in. Material	-147.250	-294.499	-441.749	-588.998	-736.248
Amortización acumulada	-148.280	-296.560	-444.840	-593.121	-741.401
Activo No Corriente	4.141.777	4.005.761	3.869.744	3.733.727	3.597.711
Existencias	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Clientes	98.906	148.359	197.812	197.812	214.296
HP deudora IVA repercutido	691.662	0	0	0	0
Crédito por pérdidas a compensar	142.144	172.192	97.992	24.785	0
Deudores y cuentas a cobrar	932.712	320.551	295.804	222.596	214.296
Efectivo	39.898	593.104	846.427	1.122.708	1.515.130
Activo Corriente	982.609	923.655	1.152.231	1.355.305	1.739.425
TOTAL ACTIVO	5.124.387	4.929.415	5.021.975	5.089.032	5.337.136
Capital	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000
Rtdos. negativos de ej. anteriores	0	-426.432	-516.576	-293.443	-72.626
Resultado ejercicio	-426.432	-90.145	223.133	220.818	315.720
Fondos propios	2.323.568	2.233.424	2.456.557	2.677.374	2.993.095
Deuda l/p con ent crédito	2.628.752	2.482.417	2.328.442	2.166.428	1.995.955
Pasivo No Corriente	2.628.752	2.482.417	2.328.442	2.166.428	1.995.955
Deuda c/p con ent. Crédito	139.074	146.335	153.975	162.014	170.473
Proveedores	11.938	16.463	21.951	21.951	23.780
HP acreedora IVA	0	29.511	39.573	39.573	42.829
HP acreedora por IS	0	0	0	0	89.095
SS acreedora	21.054	21.264	21.477	21.692	21.909
Acreedores y cuentas a pagar	32.992	67.239	83.001	83.216	177.614
Pasivo Corriente	172.066	213.574	236.977	245.230	348.087
TOTAL PN y PASIVO	5.124.387	4.929.415	5.021.975	5.089.032	5.337.136

3.4 Ratios y rentabilidades

Tabla 17: Proyección de los ratios de análisis y cálculo de rentabilidades

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Liquidez</i>	5,71	4,32	4,86	5,53	5,00
<i>Tesorería</i>	5,65	4,28	4,82	5,49	4,97
<i>Disponibilidad</i>	0,23	2,78	3,57	4,58	4,35
<i>Endeudamiento</i>	54,66%	54,69%	51,08%	47,39%	43,92%
<i>Calidad de la deuda</i>	6,14%	7,92%	9,24%	10,17%	14,85%
<i>Rentabilidad financiera (ROE)</i>	-18,35%	-4,04%	9,08%	8,25%	10,55%
<i>Rentabilidad económica (ROA)</i>	-8,27%	0,36%	8,52%	8,20%	10,20%
<i>Rentabilidad de las ventas (ROS)</i>	-38,66%	-5,47%	10,17%	10,06%	13,30%
<i>Rentabilidad del capital</i>	-15,51%	-3,28%	8,11%	8,03%	11,48%
<i>Fondo de Maniobra</i>	810.543	710.080	915.254	1.110.074	1.391.339

Rentabilidad del proyecto:		Tasa de descuento:
VAN a 21 años ²³	109.964,82 €	5%
VAN a 25 años	795.462,36 €	
VAN a 30 años ²⁴	1.547.780,70 €	
		Pay-Back: 14 años
TIR a 20 años	4,8%	
TIR a 25 años	6,4%	
TIR a 30 años ²⁵	7,2%	
Rentabilidad del accionista:		Tasa de descuento:
VAN a 20 años	333.007,40 €	5%
VAN a 25 años	1.032.684,29 €	
VAN a 30 años ²⁶	1.637.958,10 €	
		Pay-Back: 13 años
TIR a 20 años	6,0%	
TIR a 25 años	7,5%	
TIR a 30 años ²⁷	8,3%	

²³ Primer ejercicio en el que el Valor Actual de la inversión es positivo.

²⁴ Se ha considerado un horizonte temporal de la inversión (vida útil del hotel) de 30 años.

²⁵ v. n. 21

²⁶ v. n. 21

²⁷ v. n. 21

3.5 Previsión de tesorería

Tabla 18: Proyección de la previsión de tesorería

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo a principio del periodo	0	39.898	593.104	846.427	1.122.708
Fondos propios	2.750.000	0	0	0	0
Financiación a largo plazo	2.900.000	0	0	0	0
Cobros de clientes alojamiento	1.087.963	1.730.851	2.324.285	2.373.738	2.555.065
Cobro alquiler	29.040	36.300	43.560	43.560	43.560
Devolución de IVA	0	691.662	0	0	0
Cash IN	6.767.003	2.458.813	2.367.845	2.417.298	2.598.625
Financiación a largo plazo	-132.174	-139.074	-146.335	-153.975	-162.014
Inversiones en Inmovilizado	-5.057.525	-12.264	-12.264	-12.264	-12.264
Pago a proveedores	-131.318	-193.034	-257.924	-263.412	-283.534
Gastos de personal	-820.552	-828.757	-837.045	-845.415	-853.869
Pago Seguridad Social	-231.592	-254.962	-257.512	-260.087	-262.688
Otros gastos de explotación	-209.106	-251.043	-324.534	-324.534	-348.776
Pagos de IVA	0	-88.534	-148.231	-158.293	-168.062
Gastos financieros	-144.839	-137.938	-130.677	-123.037	-114.998
Impuesto de sociedades	0	0	0	0	0
Cash OUT	-6.727.106	-1.905.607	-2.114.522	-2.141.017	-2.206.204
Saldo periodo	39.898	553.206	253.323	276.281	392.421
Total Saldo	39.898	593.104	846.427	1.122.708	1.515.130

3.6 Comentarios a los estados financieros

De los estados financieros anteriores, puede destacarse lo siguiente:

- Los resultados son negativos en los dos primeros ejercicios económicos.
- Se obtienen beneficios a partir del tercer año de actividad.
- Una vez compensadas las pérdidas, en el quinto ejercicio, se podrán destinar los beneficios obtenidos a reservas o al reparto de dividendos a los accionistas.
- La tesorería es positiva desde el primer año de actividad, llegando a alcanzar niveles importantes a medida que transcurren los ejercicios. Ello permitirá, como ya se ha indicado, el reparto de beneficios a partir del quinto ejercicio y prevenir la eventualidad de un aumento de la carga financiera provocada por un incremento de los tipos de interés del préstamo hipotecario, el aumento de costes salariales motivado por un incremento de la inflación por encima del

porcentaje previsto en este estudio, así como cualquier disminución de los ingresos por ventas provocada por una caída en la tasa de ocupación prevista.

- En cualquier caso, será conveniente plantearse a futuro, la inversión de los excedentes de tesorería al objeto de rentabilizarlos adecuadamente.
- El Fondo de Maniobra es positivo, lo que supone que la empresa podrá hacer frente a su pasivo corriente con el activo corriente (tal y como indica el ratio de liquidez) y que su importe equivale a la parte del activo corriente que ha sido financiado con recursos a largo plazo.
- Aproximadamente el 50% del pasivo de la empresa está constituido por deuda. No obstante, este endeudamiento es de calidad ya que en su mayor parte es deuda a largo plazo.
- A partir del tercer ejercicio, todos los ratios de rentabilidad son positivos.
- El VAN para el proyecto no es positivo hasta pasados 20 años lo cual resulta razonable debido al tipo de negocio que se está planteando, ya que no sería realista esperar valores positivos a corto plazo.
- La rentabilidad para el accionista será del 6% a 20 años, llegando a alcanzar el 8,3% a 30 años.

CONCLUSIONES

El proyecto permitirá poner en valor el convento de las Hermanas Carmelitas Descalzas de la Tercera Orden mediante su rehabilitación y adecuación para hotel de cuatro estrellas de 50 habitaciones.

El hotel proyectado se diferenciará de los de la competencia en los servicios ofertados y especialmente en el inmueble en el que se ubicará, que es único en la zona. Gozará de una buena posición competitiva en un mercado actualmente en crecimiento.

Las previsiones financieras son favorables. Los resultados son positivos a partir del tercer ejercicio y una vez compensadas las pérdidas, en el quinto ejercicio, se podrán destinar los beneficios obtenidos a reservas o al reparto de dividendos a los accionistas.

Por su parte, el Cash Flow es positivo desde el primer año de actividad, lo que permitirá, en el momento oportuno, la retribución a los accionistas así como prevenir aumentos de costes financieros o de personal o cualquier disminución eventual de los ingresos.

El Valor actual neto de la inversión es positivo y la tasa de retorno para el accionista a 30 años es atractiva y superior al coste de los recursos ajenos.

Por todo lo expuesto, cabe considerar que la idea de negocio planteada en este estudio es viable desde un punto de vista económico-financiero y que el establecimiento puede llegar a convertirse en un referente en la zona.

BIBLIOGRAFÍA

AMAT, O.; CAMPA, F. *Contabilidad, control de gestión y finanzas de Hoteles*. Barcelona: Profit Editorial, 2011.

BARÓN, A. *Manual del Financiamiento Business Plan*. Barcelona: Profit Editorial, 2013.

EVANS, V. *Guía Financiera Times para escribir el Plan de Negocio*. Madrid: Pearson Educación, 2012.

Gestión de hoteles. Málaga: Vértice Books, 2008.

MUÑIZ, L. *Guía práctica para mejorar un Plan de Negocio*. Barcelona: Profit Editorial, 2010.

MUÑIZ, L. *Planes de Negocio y Estudios de Viabilidad*. Barcelona: Profit Editorial, 2010.

Plan General de Contabilidad y de PYMES. 5ª ed. Barcelona: Ediciones Pirámide, 2011.

Plan de negocio. Málaga: Vértice Books, 2009.

SUÁREZ, A.S. *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2005.

ASOCIACIÓN EMPRESARIAL HOTELERA DE MADRID, CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DE MADRID-CEOE Y UNIÓN FENOSA. *Gestión energética en hoteles* [en línea] <<http://www.fenercom.com/pdf/publicaciones/gestion-energetica-en-hoteles-fenercom.pdf>> [consulta: 26 de marzo de 2014]

Consulta vinculante número V1801-10 del órgano SG de Impuestos sobre el Consumo sobre el tipo de IVA aplicable a los diferentes servicios ofrecidos en un establecimiento hotelero.

ERNST & YOUNG. *Indicadores económicos de la industria hotelera española. Año 2011* [en línea] <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Indicadores_econ%C3%B3micos_de_la_industria_hotelera_espa%C3%B1ola_2011/\\$FILE/Hoteles_Espana_2011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Indicadores_econ%C3%B3micos_de_la_industria_hotelera_espa%C3%B1ola_2011/$FILE/Hoteles_Espana_2011.pdf)> [consulta: 16 de abril de 2014]

INSTRUCCIÓN de 22 de mayo de 2002, de la Dirección General de los Registros y del Notariado, por la que se convierten a euros los Aranceles de los Notarios y Registradores de la Propiedad y Mercantiles.

Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades.

RESOLUCIÓN EMO/305/2013, de 7 de enero, por la que se dispone la inscripción y la publicación del Convenio colectivo de trabajo del sector de la industria de hostelería y turismo de Cataluña para los años 2012 y 2013 (código de convenio núm. 79000275011992).

WEBGRAFÍA

A) Competencia

- <<http://www.larutadelcister.info>> [consulta: 08 de enero de 2014]
- <<http://www.prades.cat/>> [consulta: 08 de enero de 2014]
- <<http://www.montblanc.cat/>> [consulta: 08 de enero de 2014]
- <<http://www.esplugaturisme.cat/>> [consulta: 08 de enero de 2014]
- <<http://www.esplugadefrancoli.cat/>> [consulta: 08 de enero de 2014]
- <<http://www.setmanamedieval.org/>> [consulta: 10 de enero de 2014]
- <<http://www.concaturisme.cat/>> [consulta: 10 de enero de 2014]
- <<http://www.riudabella.com/>> [consulta: 10 de enero de 2014]
- <http://www.torres.es/wps/portal/web/inicio/enoturismo/castillodemilmanda!/ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gTlyBfJydDRwMLD1dLA09vI5fAQFNjIwNvQ_2CbEdFANTI5i!!/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/es/torres/secciones/enoturismo/castillodemilmanda/castillodemilmanda_> [consulta: 10 de enero de 2014]

B) Turismo

- GENCAT: <<http://www.gencat.cat/>> [consulta: 20 de febrero de 2014]
- IDESCAT: <<http://www.idescat.cat/>> [consulta: 18 de febrero de 2014]
- INE: <<http://www.ine.es/>> [consulta: 14 de febrero de 2014]

C) Inversión inicial

- <http://www.mueblesshena.com/catalogo/muebles/MUEBLES_RUSTICOS/Salones_y_comedores_rusticos_> [consulta: 26 de marzo de 2014]
- <http://www.benuta.es/alfombras/alfombras_persas/alfombra_classic_swing_i3_26449_11217.htm> [consulta: 27 de marzo de 2014]
- <<http://www.ikea.com/>> [consulta: 26 de marzo de 2014]
- <<http://tiendas.mediamarkt.es/>> [consulta: 26 de marzo 2014]
- <<http://www.arteleya.es/muebles-de-madera-sintetica.html>> [consulta: 26 de marzo de 2014]
- <<http://www.hostelbar.es/1-home>> [consulta: 10 de mayo de 2014]
- <<http://www.expomaquinaria.es/>> [consulta: 10 de mayo de 2014]

- <<http://www.corbyofwindsor.com/hospitality/es/category/247/Electr-nica/Mini-Bares-/?gclid=CJznovzpob4CFdShtAodJkoAVQ>> [consulta: 10 de mayo de 2014]
- <<http://www.abelux.es/>> [consulta: 11 de mayo de 2014]
- <<http://www.furnet.com/colchones-plegatines-literas.html>> [consulta: 14 de mayo de 2014]
- <<http://www.programa-de-hotel.com/calcular-presupuesto.html>> [consulta: 17 de mayo de 2014]

D) Varios

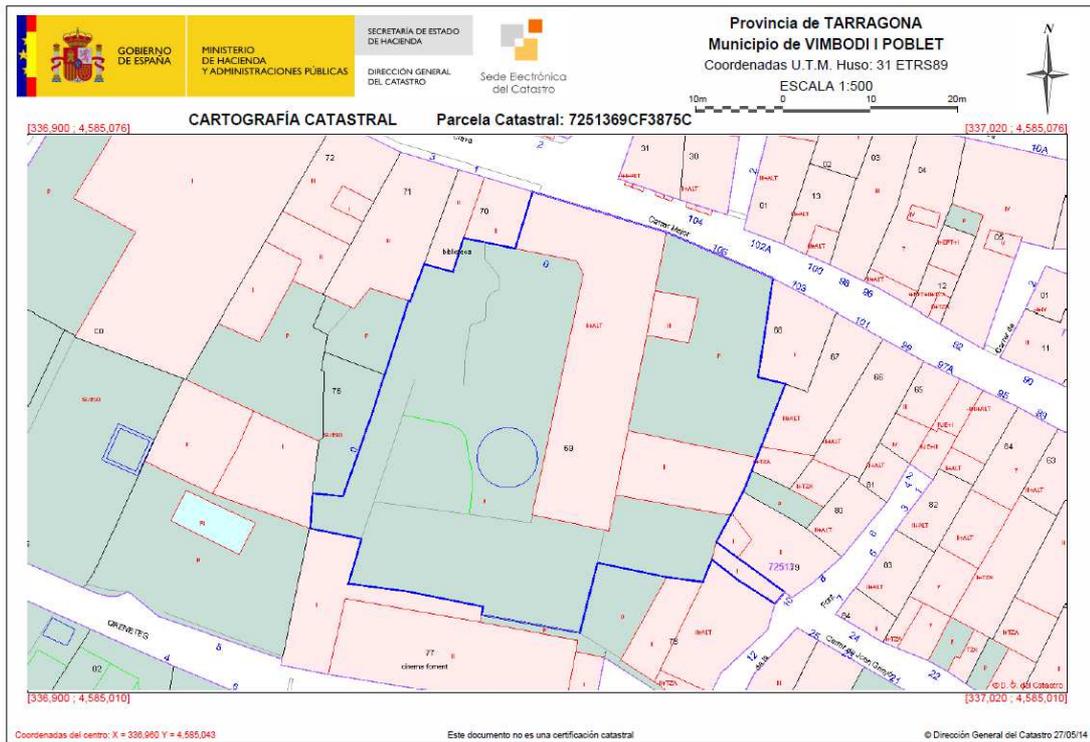
- <<http://es.euribor-rates.eu/euribor-valor-12-meses.asp>> [consulta: 11 de mayo de 2014]
- <<http://www.oficinanotarial.com/2010/01/e-l-arancel-de-los-notarios-aprobado.html>> [consulta: 14 de mayo de 2014]
- <<http://www.vimbodi.altanet.org/casadelavila/ordenances.php>> [consulta 17 de mayo de 2014]

Anexo I

Abreviaturas más comunes de uso en notas o en el texto

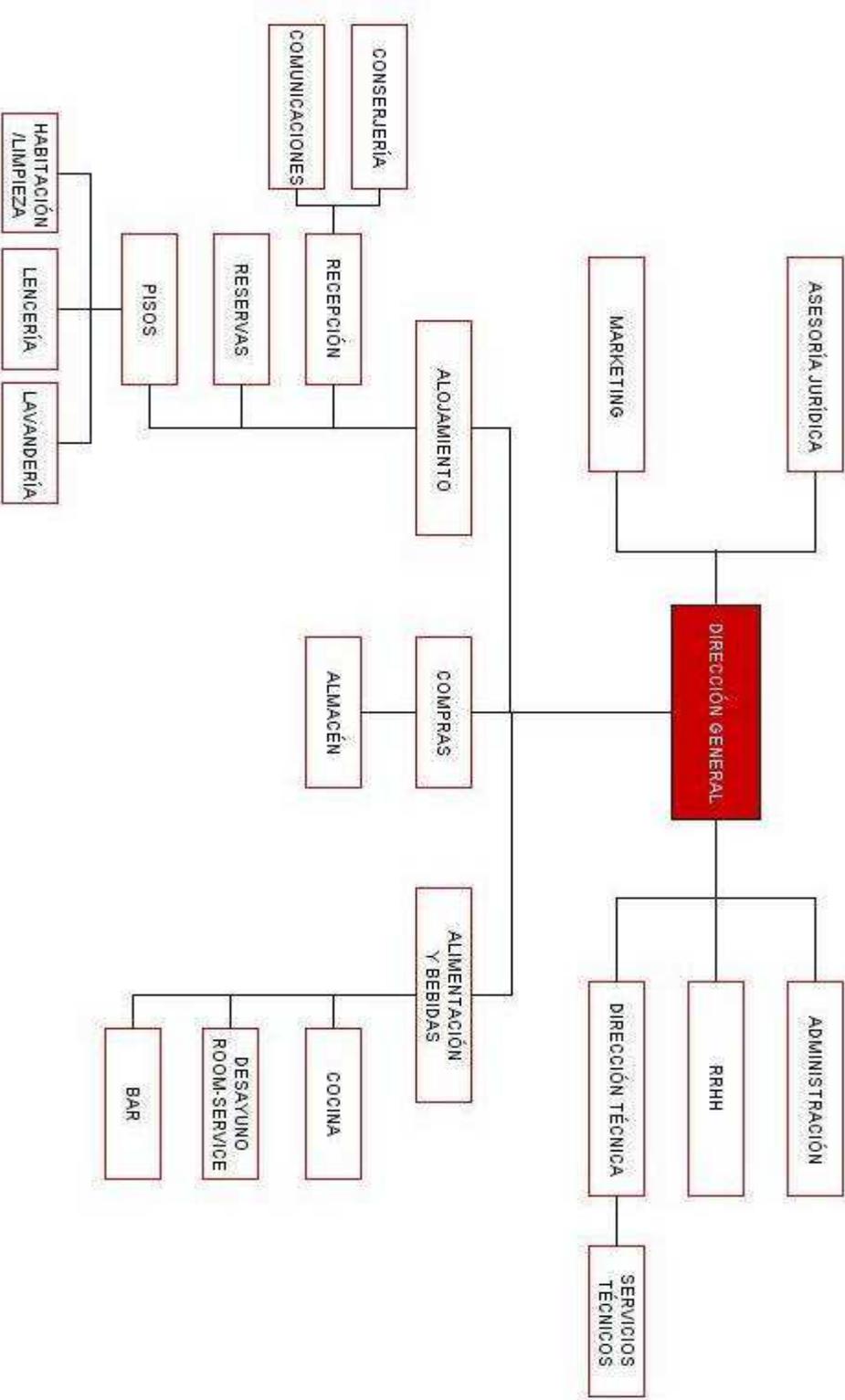
Art.	Artículo (no de periódicos, sino de leyes y similares); plural arts.
BAI	Beneficio Antes de Impuestos
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
FRONTUR	Encuesta de movimientos turísticos en fronteras
IDESCAT.	Institut d'Estadística de Catalunya
INE	Instituto Nacional de Estadística
IPC	Índice de Precios de Consumo
IVA	Impuesto sobre el Valor Añadido
TIR	Tasa Interna de Retorno
VAN	Valor Actual Neto





Anexo III

Organigrama



Anexo IV

Detalle del número de trabajadores y sus costes laborales

Tabla 19: Detalle de trabajadores y costes laborales

Departamento	Puesto	Nº trabajadores	Nivel s/convenio	Cuantía unitaria 2013	Cuantía unitaria 2014	Coste TOTAL		Seguridad Social	
						mensual	anual		
Dirección/Gerencia		1	1	4.273,88 €	4.274,73 €	4.274,73 €	59.846,22 €	1.120,47 €	15.686,52 €
Marketing		1	1	2.136,94 €	2.137,36 €	2.137,36 €	29.923,11 €	665,79 €	9.321,05 €
Administración / RRHH		1	1	2.136,94 €	2.137,36 €	2.137,36 €	29.923,11 €	665,79 €	9.321,05 €
Alojamiento/Recepción	Recepcionista	4	4	1.442,85 €	1.443,14 €	5.772,55 €	80.815,76 €	449,54 €	25.174,11 €
	Recepcionista	2	4	1.442,85 €	1.803,92 €	3.607,85 €	50.509,85 €	561,92 €	15.733,82 €
Alimentación y Bebidas	Director alimentación y bebidas	1	1	1.709,55 €	1.709,89 €	1.709,89 €	23.938,49 €	532,63 €	7.456,84 €
Cocina	Cocineros	3	4	1.442,85 €	1.443,14 €	4.329,42 €	60.611,82 €	449,54 €	18.880,58 €
Comedor/Room Service/Bar	Encargado de Sala	2	1	1.709,55 €	1.709,89 €	3.419,78 €	47.876,97 €	532,63 €	14.913,68 €
	Camarero	3	4	1.442,85 €	1.443,14 €	4.329,42 €	60.611,82 €	449,54 €	18.880,58 €
Pisos	Gobernanta	1	2	1.642,65 €	1.642,98 €	1.642,98 €	23.001,70 €	511,79 €	7.165,03 €
	Supervisora	1	3	1.576,32 €	1.576,64 €	1.576,64 €	22.072,89 €	491,12 €	6.875,71 €
	Camarera pisos	4	4	1.442,85 €	1.443,14 €	5.772,55 €	80.815,76 €	449,54 €	25.174,11 €
Mantenimiento	Jefe de servicios técnicos	1	1	1.709,55 €	1.709,89 €	1.709,89 €	23.938,49 €	532,63 €	7.456,84 €
	Técnico	2	5	1.364,41 €	1.364,68 €	2.729,37 €	38.211,12 €	425,10 €	11.902,76 €
	Jardinero	1	7	1.153,82 €	1.154,05 €	1.154,05 €	16.156,71 €	359,49 €	5.032,82 €
Lavandería/Lencería	Lavado / plancha	3	7	1.153,82 €	1.154,05 €	3.462,15 €	48.470,13 €	359,49 €	15.098,45 €
	Costura	3	7	1.153,82 €	1.154,05 €	3.462,15 €	48.470,13 €	359,49 €	15.098,45 €
	Lencería	2	7	1.153,82 €	1.154,05 €	2.308,10 €	32.313,42 €	359,49 €	10.065,63 €
Compras/Almacén	Jefe Compras	1	1	1.709,55 €	1.709,89 €	1.709,89 €	23.938,49 €	532,63 €	7.456,84 €
	Encargado de Almacén	1	5	1.364,41 €	1.364,68 €	1.364,68 €	19.105,56 €	425,10 €	5.951,38 €
						820.551,55 €		252.646,23 €	

Anexo V

Valoración de compra y adecuación del inmueble

Francesc Satoca García
Arquitecte
Avinguda Europa 115 B,3er.1a.
08850 Gavà
Barcelona

Estudi econòmic aproximat de la compra i la rehabilitació del edifici situat al carrer Major 105 de Vimbodí (Tarragona)

L'estudi fa referència a la compra de l'edifici existent i la totalitat de la finca per a un cop rehabilitat, destinar-se a establiment hotel·ler de tipus mitjà.

Segons referència cadastral la superfície construïda es de 2.407 m².

Es tracta d'un conjunt edificat que consta de planta baixa i dues plantes pis damunt d'un solar de 1.681 m².

El seu estat pot considerar-se d'obsolet pel que fa a l'ús a que es vol destinar però es suposa que té l'estructura i els tancaments en bon estat per a una rehabilitació posterior.

Per estimar el valor de compra del solar edificat (sòl + construcció) es considera el valor de construcció de la tipologia edificatòria actual aplicant els coeficients reductors per antiguitat i estat de conservació.

Per estimar el valor de rehabilitació es considera el valor de construcció corresponent a la tipologia edificatòria que correspon al tipus d'edifici que es vol, descomptant el valor de la part que correspon a l'estructura i els tancaments en el seu estat actual i tot incrementat amb el benefici industrial de l'empresa constructora-promotora.

Càlcul dels valors:

- Valor de compra: $600 \text{ €/m}^2 \times 0,50 \times 0,80 = 240 \text{ €/m}^2$
- Valor de rehabilitació: $1300 \text{ €/m}^2 - 240 \text{ €/m}^2 = 1060 \text{ €/m}^2 \times 1,20 = 1.272 \text{ €/m}^2$

Cost total de la inversió:

- Compra del solar edificat: $2.407 \text{ m}^2 \times 240 \text{ €/m}^2 = 577.680 \text{ €}$
- Rehabilitació- Adequació: $2.407 \text{ m}^2 \times 1.272 \text{ €/m}^2 = \underline{3.061.704 \text{ €}}$

TOTAL INVERSIÓ

3.639.384 €

Barcelona, 30 de Desembre de 2013
L'ARQUITECTE



Anexo VI

Presupuesto de las instalaciones

Tabla 20: Presupuesto de las instalaciones

	Importe sin IVA	Importe con IVA
Unidades autónomas	2.646,86 €	3.202,70 €
Distribución de tuberías	25.650,44 €	31.037,03 €
Elementos terminales A.A.	44.172,57 €	53.448,81 €
Distribución de Aire	24.849,08 €	30.067,39 €
Electricidad y conexionado	2.769,82 €	3.351,48 €
Control y gestión	1.805,60 €	2.184,78 €
Varios	11.399,58 €	13.793,49 €
Climatización y ventilación	113.293,95 €	137.085,68 €
Cuadro general de baja tensión	2.616,36 €	3.165,80 €
Líneas generales	6.575,30 €	7.956,11 €
Cuadros eléctricos	29.526,90 €	35.727,55 €
Instalación interior	20.085,11 €	24.302,98 €
Mecanismos	5.874,04 €	7.107,59 €
Luminarias	57.848,34 €	69.996,49 €
Varios	9.472,31 €	11.461,50 €
Electricidad	131.998,36 €	159.718,02 €
<i>Distribución</i>	15.642,90 €	18.927,91 €
<i>Montaje aparatos sanitarios y grifería</i>	1.720,76 €	2.082,12 €
Fontanería	17.363,66 €	21.010,03 €
<i>Fecales</i>	5.177,28 €	6.264,51 €
Saneamiento	5.177,28 €	6.264,51 €
<i>Red de Bies</i>	3.253,84 €	3.937,15 €
<i>Extintores</i>	2.807,42 €	3.396,98 €
<i>Extinción automática campana cocina</i>	3.399,41 €	4.113,29 €
Extinción contra incendios	9.460,67 €	11.447,41 €
Gas Natural	3.071,63 €	3.716,67 €
Varios	4.726,07 €	5.718,54 €
Mecánicas	39.799,31 €	48.157,17 €
Infraestructuras	5.033,40 €	6.090,41 €
Megafonía	1.576,25 €	1.907,26 €
Telefonía	3.699,33 €	4.476,19 €
Sistema de cableado estructurado de datos	3.326,09 €	4.024,57 €
Electrónica de red	17.229,08 €	20.847,19 €
Radiodifusión sonora y televisión	1.213,57 €	1.468,42 €
Circuito cerrado de televisión (CCTV)	5.273,29 €	6.380,68 €
Detección automática de incendios	9.176,65 €	11.103,75 €
Varios	3.979,03 €	4.814,63 €
Comunicaciones y seguridad	50.506,69 €	61.113,09 €
	335.598,31 €	406.073,96 €

Anexo VII

Detalle de los costes de inversión inicial en mobiliario, maquinaria y utillaje

Tabla 21: Detalle de la inversión inicial en mobiliario, maquinaria y utillaje

	Precio unitario sin IVA	Precio unitario con IVA	Und. Necesarias	Coste total sin IVA	Coste total con IVA
Amueblar con madera (cama matrimonio, 2 mesitas de noche, una cómoda y un espejo)	640,00 €	774,40 €	50	32.000,00 €	38.720,00 €
Armario	300,00 €	363,00 €	50	15.000,00 €	18.150,00 €
Alfombras	16,53 €	20,00 €	100	1.652,89 €	2.000,00 €
Colchón viscoelastica	702,48 €	850,00 €	50	35.123,97 €	42.500,00 €
TV (LED 24" - LG)	165,29 €	200,00 €	50	8.264,46 €	10.000,00 €
Caja fuerte	206,61 €	250,00 €	50	10.330,58 €	12.500,00 €
Edredón nordico	107,44 €	130,00 €	50	5.371,90 €	6.500,00 €
Almohada	29,75 €	36,00 €	100	2.975,21 €	3.600,00 €
Funda nórdica (sabana + funda almohada)	33,06 €	40,00 €	200	6.611,57 €	8.000,00 €
Sabana bajera	9,92 €	12,00 €	200	1.983,47 €	2.400,00 €
Juego toallas (1 tocador + 1 lavabo + 1 baño)	16,53 €	20,00 €	300	4.958,68 €	6.000,00 €
Banqueta para baño	20,66 €	25,00 €	50	1.033,06 €	1.250,00 €
Albornoz	41,32 €	50,00 €	20	826,45 €	1.000,00 €
Zapatillas baño	12,40 €	15,00 €	20	247,93 €	300,00 €
Aplicques de pared Flamenco	101,69 €	123,05 €	100	10.169,42 €	12.305,00 €
Lámpara de pie Flamenco	291,53 €	352,75 €	50	14.576,45 €	17.637,50 €
Teléfono	24,79 €	30,00 €	50	1.239,67 €	1.500,00 €
Minibar	157,50 €	190,58 €	50	7.875,00 €	9.528,75 €
Somier cama supletoria	100,00 €	121,00 €	20	2.000,00 €	2.420,00 €
Colchón individual cama supletoria	250,00 €	302,50 €	20	5.000,00 €	6.050,00 €
Habitación	2.877,50 €	3.481,78 €	1.580	167.240,70 €	202.361,25 €
Mesas despacho	33,06 €	40,00 €	2	66,12 €	80,00 €
Sillas de oficina (con ruedas)	33,06 €	40,00 €	3	99,17 €	120,00 €
Ordenadores de sobremesa	495,87 €	600,00 €	3	1.487,60 €	1.800,00 €
Teclado + Ratón inalámbrico	12,40 €	15,00 €	3	37,19 €	45,00 €
Impresora/escaner	115,70 €	140,00 €	1	115,70 €	140,00 €
Teléfono	24,79 €	30,00 €	2	49,59 €	60,00 €
Centralita	3.000,00 €	3.630,00 €	1	3.000,00 €	3.630,00 €
Mobiliario diverso	7.000,00 €	8.470,00 €	1	7.000,00 €	8.470,00 €
TPV Avanzado 2 puestos	3.700,00 €	4.477,00 €	1	3.700,00 €	4.477,00 €
Software de gestión de hoteles				3.123,00 €	3.778,83 €
Oficinas/Recepción/Zonas comunes	14.414,88 €	17.442,00 €	17	18.678,37 €	22.600,83 €
Gastrobuffet cubas calientes	2.000,00 €	2.420,00 €	1	2.000,00 €	2.420,00 €
Gastrobuffet placas refrigeradas	1.850,00 €	2.238,50 €	1	1.850,00 €	2.238,50 €
Dispensador zumos buffet Desayunos	181,50 €	219,62 €	2	363,00 €	439,23 €
Tostador de pan continuo	520,00 €	629,20 €	1	520,00 €	629,20 €
Termo de leche (6l)	388,60 €	470,21 €	1	388,60 €	470,21 €
Taza + plato	4,96 €	6,00 €	150	743,80 €	900,00 €
Plato llano	4,09 €	4,95 €	150	613,64 €	742,50 €
Bol de desayuno	3,31 €	4,00 €	150	495,87 €	600,00 €
Vasos para zumo	1,65 €	2,00 €	150	247,93 €	300,00 €
Cubertería (6 cuchillos, 6 tenedores, 6 cuc)	33,06 €	40,00 €	20	661,16 €	800,00 €
Jarra para leche fria y café	19,83 €	24,00 €	4	79,34 €	96,00 €
Cafetera Taurus 10/12 tazas	26,45 €	32,00 €	1	26,45 €	32,00 €
Carro de Room Service	236,44 €	286,09 €	1	236,44 €	286,09 €
Desayuno Buffet	5.269,89 €	6.376,56 €	632	8.226,22 €	9.953,73 €

	Precio unitario sin IVA	Precio unitario con IVA	Und. Necesarias	Coste total sin IVA	Coste total con IVA
Sofás y mesita baja	1.000,00 €	1.210,00 €	6	6.000,00 €	7.260,00 €
Taburete bar en madera	89,25 €	107,99 €	4	357,00 €	431,97 €
Frigorífico botellero	303,75 €	367,54 €	2	607,50 €	735,08 €
Vitrina expositora de barra doble	204,35 €	247,26 €	1	204,35 €	247,26 €
Plancha grill mediana	255,00 €	308,55 €	1	255,00 €	308,55 €
Vaso tubo	1,65 €	2,00 €	20	33,06 €	40,00 €
Vaso de whisky	5,23 €	6,33 €	20	104,63 €	126,60 €
Copas de vino	1,79 €	2,16 €	20	35,70 €	43,20 €
Copas de cerveza	2,68 €	3,24 €	20	53,55 €	64,80 €
Tubos de cerveza	5,74 €	6,95 €	20	114,88 €	139,00 €
Catavinos para jerez	1,79 €	2,16 €	20	35,70 €	43,20 €
Copas balón	11,57 €	14,00 €	20	231,40 €	280,00 €
Tazas + platos cortado	4,13 €	5,00 €	50	206,61 €	250,00 €
Cucharillas café	0,83 €	1,00 €	50	41,32 €	50,00 €
Coctelera	33,06 €	40,00 €	1	33,06 €	40,00 €
Set de coctel	20,66 €	25,00 €	1	20,66 €	25,00 €
Picahielo	33,06 €	40,00 €	1	33,06 €	40,00 €
Copas coctel	2,48 €	3,00 €	20	49,59 €	60,00 €
Vasos chupito	1,65 €	2,00 €	20	33,06 €	40,00 €
Cubitera	20,66 €	25,00 €	3	61,98 €	75,00 €
Copas de cava	2,69 €	3,25 €	20	53,72 €	65,00 €
Bandeja de servicio	20,66 €	25,00 €	1	20,66 €	25,00 €
Cafetera	1.730,00 €	2.093,30 €	1	1.730,00 €	2.093,30 €
Molinillo café	460,00 €	556,60 €	1	460,00 €	556,60 €
Lavavajillas industrial	951,20 €	1.150,95 €	1	951,20 €	1.150,95 €
Bar	5.163,87 €	6.248,29 €	324	11.727,69 €	14.190,51 €
Mesa + 4 sillas madera sintética	454,55 €	550,00 €	3	1.363,64 €	1.650,00 €
Herramientas Jardinería	495,87 €	600,00 €	1	495,87 €	600,00 €
Jardín	950,41 €	1.150,00 €	4	1.859,50 €	2.250,00 €
Lavacentrifugas industrial de alta velocidad	14.400,00 €	17.424,00 €	2	28.800,00 €	34.848,00 €
Secadora profesional	5.720,00 €	6.921,20 €	2	11.440,00 €	13.842,40 €
Mesa planchado y repaso	885,00 €	1.070,85 €	2	1.770,00 €	2.141,70 €
Estanterías para ropa	24,79 €	30,00 €	5	123,97 €	150,00 €
Carros de limpieza	236,44 €	286,09 €	3	709,32 €	858,28 €
Uniformes	50,00 €	60,50 €	90	4.500,00 €	5.445,00 €
Manteles	16,53 €	20,00 €	100	1.652,89 €	2.000,00 €
Servilletas (2 und)	2,89 €	3,50 €	200	578,51 €	700,00 €
Lavandería / Lencería	21.266,23 €	25.732,14 €	404	49.574,69 €	59.985,38 €
	49.942,78 €	60.430,77 €	2.961	257.307,19 €	311.341,70 €

Anexo VIII

Cuadro de amortización del préstamos y gastos de notario

Tabla 22: Cuadro de amortización del préstamo y gastos de notario

		Préstamo hipotecario BS							
		PERIODO	CAPITAL	INTERES	TOTAL	CAPITAL PENDIENTE	INTERESES ANUALES	CAPITAL ANUAL	TOTAL ANUAL
IMPORTE A FINANCIAR	2.900.000,00 €	0				2.900.000,00 €			
Nº DE PERIODOS	180	1	10.759,37 €	12.325,00 €	23.084,37 €	2.889.240,63 €			
INTERES: Euribor + 4,5	5,10%	2	10.805,09 €	12.279,27 €	23.084,37 €	2.878.435,54 €			
PAGO MENSUAL	-23.084,37 €	3	10.851,01 €	12.233,35 €	23.084,37 €	2.867.584,53 €			
Comisión de estudio y apertura	29.000,00 €	4	10.897,13 €	12.187,23 €	23.084,37 €	2.856.687,39 €			
Gastos de notario préstamo	936,48 €	5	10.943,44 €	12.140,92 €	23.084,37 €	2.845.743,95 €			
Hasta 6.010,12 €	90,151816 €	6	10.989,95 €	12.094,41 €	23.084,37 €	2.834.754,00 €			
Entre 6.010,13 y 30.050,61 €	108,18 €	7	11.036,66 €	12.047,70 €	23.084,37 €	2.823.717,33 €			
Entre 30.050,62 y 60.101,21 €	45,08 €	8	11.083,57 €	12.000,80 €	23.084,37 €	2.812.633,77 €			
Entre 60.101,22 y 150.253,03 €	90,15 €	9	11.130,67 €	11.953,69 €	23.084,37 €	2.801.503,09 €			
Entre 150.253,04 y 601.012,10 €	225,38 €	10	11.177,98 €	11.906,39 €	23.084,37 €	2.790.325,12 €			
El exceso de 601.012,10 hasta 6.010.121,04 €	689,70 €	11	11.225,48 €	11.858,88 €	23.084,37 €	2.779.099,63 €			
Reducción del 25% para préstamos y créditos hipotecarios	25%	12	11.273,19 €	11.811,17 €	23.084,37 €	2.767.826,44 €	144.838,83 €	132.173,56 €	277.012,39 €
Gastos notario capital	1.173,64 €	13	11.321,10 €	11.763,26 €	23.084,37 €	2.756.505,34 €			
Hasta 6.010,12 €	90,151816 €	14	11.369,22 €	11.715,15 €	23.084,37 €	2.745.136,12 €			
Entre 6.010,13 y 30.050,61 €	108,18 €	15	11.417,54 €	11.666,83 €	23.084,37 €	2.733.718,58 €			
Entre 30.050,62 y 60.101,21 €	45,08 €	16	11.466,06 €	11.618,30 €	23.084,37 €	2.722.252,52 €			
Entre 60.101,22 y 150.253,03 €	90,15 €	17	11.514,79 €	11.569,57 €	23.084,37 €	2.710.737,73 €			
Entre 150.253,04 y 601.012,10 €	225,38 €	18	11.563,73 €	11.520,64 €	23.084,37 €	2.699.174,00 €			
El exceso de 601.012,10 hasta 6.010.121,04 €	614,70 €	19	11.612,88 €	11.471,49 €	23.084,37 €	2.687.561,12 €			
		20	11.662,23 €	11.422,13 €	23.084,37 €	2.675.898,89 €			
		21	11.711,80 €	11.372,57 €	23.084,37 €	2.664.187,09 €			
		22	11.761,57 €	11.322,80 €	23.084,37 €	2.652.425,52 €			
		23	11.811,56 €	11.272,81 €	23.084,37 €	2.640.613,96 €			
		24	11.861,76 €	11.222,61 €	23.084,37 €	2.628.752,21 €	137.938,16 €	139.074,23 €	277.012,39 €
		25	11.912,17 €	11.172,20 €	23.084,37 €	2.616.840,04 €			
		26	11.962,80 €	11.121,57 €	23.084,37 €	2.604.877,24 €			
		27	12.013,64 €	11.070,73 €	23.084,37 €	2.592.863,61 €			
		28	12.064,70 €	11.019,67 €	23.084,37 €	2.580.798,91 €			
		29	12.115,97 €	10.968,40 €	23.084,37 €	2.568.682,94 €			
		30	12.167,46 €	10.916,90 €	23.084,37 €	2.556.515,48 €			
		31	12.219,18 €	10.865,19 €	23.084,37 €	2.544.296,30 €			
		32	12.271,11 €	10.813,26 €	23.084,37 €	2.532.025,19 €			
		33	12.323,26 €	10.761,11 €	23.084,37 €	2.519.701,94 €			
		34	12.375,63 €	10.708,73 €	23.084,37 €	2.507.326,30 €			
		35	12.428,23 €	10.656,14 €	23.084,37 €	2.494.898,07 €			
		36	12.481,05 €	10.603,32 €	23.084,37 €	2.482.417,03 €	130.677,21 €	146.335,18 €	277.012,39 €
		37	12.534,09 €	10.550,27 €	23.084,37 €	2.469.882,93 €			
		38	12.587,36 €	10.497,00 €	23.084,37 €	2.457.295,57 €			
		39	12.640,86 €	10.443,51 €	23.084,37 €	2.444.654,71 €			
		40	12.694,58 €	10.389,78 €	23.084,37 €	2.431.960,13 €			
		41	12.748,54 €	10.335,83 €	23.084,37 €	2.419.211,59 €			
		42	12.802,72 €	10.281,65 €	23.084,37 €	2.406.408,87 €			
		43	12.857,13 €	10.227,24 €	23.084,37 €	2.393.551,75 €			
		44	12.911,77 €	10.172,59 €	23.084,37 €	2.380.639,97 €			
		45	12.966,65 €	10.117,72 €	23.084,37 €	2.367.673,33 €			
		46	13.021,75 €	10.062,61 €	23.084,37 €	2.354.651,57 €			
		47	13.077,10 €	10.007,27 €	23.084,37 €	2.341.574,48 €			
		48	13.132,67 €	9.951,69 €	23.084,37 €	2.328.441,80 €	123.037,17 €	153.975,22 €	277.012,39 €
		49	13.188,49 €	9.895,88 €	23.084,37 €	2.315.253,31 €			
		50	13.244,54 €	9.839,83 €	23.084,37 €	2.302.008,78 €			
		51	13.300,83 €	9.783,54 €	23.084,37 €	2.288.707,95 €			
		52	13.357,36 €	9.727,01 €	23.084,37 €	2.275.350,59 €			
		53	13.414,13 €	9.670,24 €	23.084,37 €	2.261.936,46 €			
		54	13.471,14 €	9.613,23 €	23.084,37 €	2.248.465,33 €			
		55	13.528,39 €	9.555,98 €	23.084,37 €	2.234.936,94 €			
		56	13.585,88 €	9.498,48 €	23.084,37 €	2.221.351,06 €			
		57	13.643,62 €	9.440,74 €	23.084,37 €	2.207.707,43 €			
		58	13.701,61 €	9.382,76 €	23.084,37 €	2.194.005,82 €			
		59	13.759,84 €	9.324,52 €	23.084,37 €	2.180.245,98 €			
		60	13.818,32 €	9.266,05 €	23.084,37 €	2.166.427,66 €	114.998,25 €	162.014,14 €	277.012,39 €

Anexo IX

Hipótesis sobre las que se ha construido el modelo

% ocupación establ. Hotelero	60%	30%	45%	60%	60%	65%
Crecimiento anual			1%	1%	1%	1%
Número de habitaciones	50					
Ocupantes por habitación						
Parejas	100%	100				
Cama supletoria	30%	15				

Ingresos

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Habitaciones</u>						
Número de habitaciones	48	14	22	29	29	31
Precio por habitación	135 €	135	135	135	135	135
Camas supletorias	20	4	6	9	9	9
Precio servicio	30 €	30	30	30	30	30
Suites	2	1	1	1	1	1
Precio suite	200 €	200	200	200	200	200
Ingresos anuales	2.730.200	800.664	1.200.996	1.601.328	1.601.328	1.734.772
<u>Desayunos</u>						
Número de desayunos	115	35	52	69	69	75
Precio del servicios	10 €	10	10	10	10	10
Ingreso anual	419.750	125.925	188.888	251.850	251.850	272.838
<u>Bar/Minibar</u>						
Número de clientes Bar	60%	21	31	41	41	45
Número de clientes Snacks	45%	16	23	31	31	34
Precio medio bar	7,50 €	56.666	84.999	113.333	113.333	122.777
Precio medio snacks	15 €	84.999	127.499	169.999	169.999	184.165
Nº consumiciones Minibar	5%	2	3	3	3	4
Precio medio cons.	4,50 €	2.833	4.250	5.667	5.667	6.139
Ingreso anual		144.499	216.748	288.998	288.998	313.081
<u>Lavandería</u>						
	10%					
Número de servicios solicitados	5	1	2	3	3	3
Precio servicio	15 €	7.884	11.826	15.768	15.768	17.082
<u>Restaurante</u>						
Alquiler espacio Restaurante*	3.000 €	24.000	30.000	36.000	36.000	36.000
TOTAL INGRESOS		1.102.972	1.648.458	2.193.944	2.193.944	2.373.773

Coste de ventas

Alimentos y bebidas*	40,0%
Amenities	2,00 € hab/día

Gastos de explotación

% s/ ingresos totales

Reparación y mantenimiento*	2,8%
Publicidad	2,0%
Energía	4,5%
Tributos y seguros	2,0%
Comisión tarjeta crédito	0,3%

Asesoramiento legal	2.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
----------------------------	-------	--------	--------	--------	--------	--------

Agua:

Media (litros)	580	580	580	580	580	580
Habitaciones	50	15	23	30	30	33
Días	365	365	365	365	365	365
Total (litros)	10.585.000	3.175.500	4.763.250	6.351.000	6.351.000	6.880.250
Conversor						
Litros	1.000					
Metros cúbicos	1					
Metros cúbicos de agua	10.585	3.176	4.763	6.351	6.351	6.880
Coste del agua (€/m ³)	0,5054	5.349,66 €				
Canon del agua (€/m ³)	0,4791	5.071,27 €				
Servicio de cloacas (€/m ³)	0,1385	1.466,02 €				
Total Agua		11.886,96 €				

*El alquiler del restaurante tendrá una renta bonificada de 2.000 y 2.500 euros al mes durante el primer y segundo año respectivamente.

*El coste de alimentos y bebidas se calculará sobre los ingresos de desayunos y bar.

*El % de reparación y mantenimiento incluye el coste de los productos de limpieza.

Anexo X

Cálculo de IVA para el modelo

Tabla 23: Cálculo del IVA para el modelo

IVA INVERSIONES INICIALES			
	Coste sin IVA	21% de IVA	Coste con IVA
Rehabilitación inmueble	3.061.704,00 €	642.957,84 €	3.704.661,84 €
Mobiliario / Utillaje	257.307,19 €	54.034,51 €	311.341,70 €
Instalaciones	335.598,31 €	70.475,65 €	406.073,96 €

IVA DEL EJERCICIO					
IVA repercutido	IVA año 1	IVA año 2	IVA año 3	IVA año 4	IVA año 5
	Habitaciones estandar	70.956,00 €	106.434,00 €	141.912,00 €	141.912,00 €
Cama supletoria	4.730,40 €	7.095,60 €	9.460,80 €	9.460,80 €	10.249,20 €
Suites	4.380,00 €	6.570,00 €	8.760,00 €	8.760,00 €	9.490,00 €
Desayuno	12.592,50 €	18.888,75 €	25.185,00 €	25.185,00 €	27.283,75 €
Bar (bebidas)	5.666,63 €	8.499,94 €	11.333,25 €	11.333,25 €	12.277,69 €
Bar (snacks)	8.499,94 €	12.749,91 €	16.999,88 €	16.999,88 €	18.416,53 €
Minibar	283,33 €	425,00 €	566,66 €	566,66 €	613,88 €
Lavandería	788,40 €	1.182,60 €	1.576,80 €	1.576,80 €	1.708,20 €
Alquiler Restaurante	5.040,00 €	6.300,00 €	7.560,00 €	7.560,00 €	7.560,00 €
TOTAL IVA REPERCUTIDO	112.937,19 €	168.145,79 €	223.354,39 €	223.354,39 €	241.337,25 €

IVA soportado	IVA año 1	IVA año 2	IVA año 3	IVA año 4	IVA año 5
	Aprovisionamientos	11.316,96 €	16.225,44 €	21.633,92 €	21.633,92 €
Amenities	3.257,52 €	3.311,28 €	4.415,04 €	4.415,04 €	4.782,96 €
Reparación y mantenimiento	6.485,47 €	9.692,93 €	12.900,39 €	12.900,39 €	13.957,78 €
Publicidad	4.632,48 €	6.923,52 €	9.214,56 €	9.214,56 €	9.969,84 €
Energía	4.963,37 €	7.418,06 €	9.872,75 €	9.872,75 €	10.681,98 €
Agua	312,63 €	468,94 €	625,26 €	625,26 €	677,36 €
Tributos y seguros					
Asesoramiento legal	5.040,00 €	5.040,00 €	5.040,00 €	5.040,00 €	5.040,00 €
Servicios prof. Indep	443,12 €	- €	- €	- €	- €
Comisiones tarjeta crédito	679,75 €	1.019,63 €	1.359,50 €	1.359,50 €	1.472,80 €
TOTAL IVA SOPORTADO	37.131,31 €	50.099,80 €	65.061,42 €	65.061,42 €	70.019,46 €

Anexo XI

Cálculo de las amortizaciones para el modelo

Tabla 24: Cálculo de las amortizaciones para el modelo

AMORTIZACIONES									
Bienes a amortizar	Valor	Tipo Amort.							
		%	Años			%	Años	Cuantía anual	
Aplicaciones informáticas	3.123,00 €	33%	6	16,66%	1.030,59 €	520,29 €	1.030,59 €	Am. In. Inm.	
Terrenos y construcciones	3.697.152,00 €	2%	100	1%	73.943,04 €	36.971,52 €	73.943,04 €		
Instalaciones	335.598,31 €	12%	18	5,55%	40.271,80 €	18.625,71 €	40.271,80 €		
Mobiliario	142.842,02 €	10%	20	5%	14.284,20 €	7.142,10 €	14.284,20 €		
Maquinaria	71.794,82 €	12%	18	5,55%	8.615,38 €	3.984,61 €	8.615,38 €		
Equipos para procesos de información	5.340,50 €	25%	8	12,50%	1.335,12 €	667,56 €	1.335,12 €		
Lencería, cubiertos y vajilla	33.213,64 €	25%	8	12,50%	8.303,41 €	4.151,70 €	8.303,41 €		
Cristalería	993,22 €	50%	4	25%	496,61 €	248,31 €	496,61 €		
Utillaje	34.206,86 €								
					Am. In. Mat.		147.249,56 €		