

PLAN DE EMPRESA DEL HOTEL CASA DELS ZURITA EN MORELLA



Máster en Gestión Financiera
y Contabilidad Avanzada

Realizado por: Eva Tosca Mestre
Dirigido por: Vicent Aragó Manzana

NOVIEMBRE 2015

INDICE

1. RESUMEN	5
2. OBJETIVOS	6
3. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	7
4. PLAN COMERCIAL.....	9
4.1.CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO.....	9
4.1.1.Análisis de la demanda	9
4.1.2.Análisis de la competencia	12
4.1.3.Análisis del entorno	14
4.2.PLAN DE MARKETING.	19
4.2.1.Definición del servicio.....	19
4.2.2.Localización del hotel	20
4.2.3.Determinación del precio de venta	22
4.2.4.Promoción y publicidad	22
4.2.5.Previsiones de ventas	24
5. ÁREA DE PRODUCCIÓN	25
5.1.PROCESO DE PRODUCCIÓN	25
5.2.COMPRAS	26
5.3.EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA	27
6. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	29
6.1.ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA.	29
6.2.CONTROL DE GESTIÓN.....	32
7. ÁREA JURÍDICO-FISCAL.....	33
8. CÁLCULO DEL VAN Y TIR DE PROYECTO	36
9. PLAN FINANCIERO.....	38
9.1.PLAN DE INVERSIONES INICIAL.....	38
9.2.PLAN DE FINANCIACIÓN	39
9.3.INGRESOS POR ÁREAS DE NEGOCIO.....	41
9.4.EVALUACIÓN DE COSTES VARIABLES.....	44
9.5.EVALUACIÓN DE COSTES FIJOS.....	46
9.6.CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	51
9.7.RATIOS	52
9.8.SISTEMA DE COBRO DE CLIENTES Y PAGO DE PROVEEDORES	53

9.9.PRESUPUESTO DE TESORERÍA	54
9.10. BALANCE PREVISIONAL.....	55
10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	58
11. ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	59
12. CONCLUSIONES	60
13. ANEXOS	61
14. BIBLIOGRAFÍA.....	72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Porcentaje de Turistas Nacionales	10
Tabla 2: Porcentaje de Turistas Extranjeros	10
Tabla 3: Edad según lugar de residencia	11
Tabla 4: Tipo de alojamiento	11
Tabla 5: Pirámide de población de Morella por edad y sexo del 2014.....	14
Tabla 6: Evolución de la tasa del paro en la población de Morella	17
Tabla 7: Análisis D.A.F.O.....	18
Tabla 8: Localización Morella.....	20
Tabla 9: Mapa Morella	21
Tabla 10: Distintos precios para las diferentes temporadas	22
Tabla 11: Logo empresa	23
Tabla12: Previsión ingresos año 1	24
Tabla 13: Esquema de la norma UNE 182001:2008 Hoteles y Apartamentos Turísticos	25
Tabla 14: Equipos e instalaciones para llevar a cabo la actividad.....	28
Tabla 15: Organigrama	29
Tabla 16: Descripción puesto de trabajo	30
Tabla 17: Puestos de trabajos totales dependiendo de la demanda	31
Tabla 18: Características básicas de una sociedad de responsabilidad limitada.....	33
Tabla19: Flujos netos de caja	36
Tabla 20: Calculo del VAN y de la rentabilidad neta siguiendo diferentes criterios.....	37
Tabla 21: Rentabilidades netas según grado de reinversión	37
Tabla 22: Reformas y Mobiliario	38
Tabla 23: Desembolso Inicial	39
Tabla 24: Financiación del proyecto.....	39
Tabla 25: Datos préstamo.....	39
Tabla 26: Cálculo préstamo	40
Tabla 27: Días del año y sus respectivas temporadas	41
Tabla 28: Porcentaje de ocupación.....	41
Tabla 29: Ingresos totales servicio de hospedaje.....	42
Tabla 30: Capacidad restaurante en función de los metros cuadrados	42
Tabla 31: Ingresos restaurante totales	42
Tabla 32: Ingresos totales Spa-Wellnes.....	43
Tabla 33: Ingresos Totales	43
Tabla 34: Costes aprovisionamiento área hospedaje.....	44
Tabla 35: Costes aprovisionamientos área restauración	44
Tabla 36: Costes de aprovisionamiento área Spa-wellness	44
Tabla 37: Total costes de aprovisionamiento	44
Tabla 38: Costes totales lavandería.....	45
Tabla 39: Total costes de publicidad.....	47
Tabla 40: Porcentajes de amortización	48
Tabla 41: Cuota de amortización para los primeros 5 años	48
Tabla 42: Salario por persona y personas contratadas según temporada.....	49
Tabla 43: Costes salarios totales	49
Tabla 44: Gastos totales de tributos.....	49

Tabla 45: Distribución de los costes.....	50
Tabla 46: Cuenta de pérdidas y ganancias	51
Tabla 47: Cálculo de Ratio de la empresa	52
Tabla 48: Distribución de los pagos a proveedores por meses	53
Tabla 49: Presupuesto de tesorería para los próximos 5 años.....	54
Tabla 50: Balance previsional año 0	55
Tabla 51: Distribución del resultado	55
Tabla 52: Balances previsionales resto de años	56
Tabla 53: Análisis de sensibilidad de los costes totales	58
Tabla 54: Análisis de sensibilidad de los ingresos totales	58
Tabla 55: Análisis escenarios	59

1. RESUMEN

En este informe se estudiará el plan de negocio para la rehabilitación de un emblemático inmueble situado en el centro histórico de la ciudad de Morella para convertirlo en un hotel rural con encanto. Morella es una localidad turística, que ha tenido un gran incremento de afluencia de visitantes en los últimos años debido a su reconocimiento dentro de la asociación “Los pueblos más bonitos de España”: “Una selección de villas que destacan por su calidad, excelencia y como no, por su belleza”.

El proyecto estudia la viabilidad tanto económica como financiera, todo ello dentro de una perspectiva realista. De este modo, se pretende mostrar a los futuros inversores las ventajas de la implantación de este tipo de servicio para la localidad.

2. OBJETIVOS

En este trabajo se pretende demostrar que los conceptos tanto prácticos como teóricos han sido asumidos por parte del alumnado durante este año en el master. Dentro de la metodología de la asignatura del proyecto final de master, los tutores de los proyectos dan una serie de ideas a los alumnos, no obstante, los alumnos son libres de escoger el tema según sus preferencias.

Los objetivos que se pretenden mostrar con esta tesis con en primer lugar, la puesta en práctica de todos los conocimientos adquiridos en este último año de una forma profesional, puesto que aunque se han realizado numerosos trabajos dentro del master, este es más personal y enfocado al mundo real. Por ello, en este proyecto se pretende mostrar los datos más realistas.

Por otro lado, los conceptos utilizados para la realización de este proyecto se fueron aprendiendo en las siguientes materias:

- Gestión Financiera de la Empresa I (SRL001)
- Gestión Financiera de la Empresa II (SRL002)
- Contabilidad Financiera Avanzada (SRL004)
- Contabilidad Analítica y Control de Gestión (SRL007)
- Fiscalidad y Contabilidad Empresarial (SLR008)

Se ha elegido esta idea de negocio por ser un sector en auge en el sector de los establecimientos turísticos, del cual todavía no existen en la zona.

3. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

En este proyecto se diseñará un estudio de viabilidad de un hotel rural dentro de la población de Morella, una pequeña localidad situada al interior norte de Castellón, capital de la comarca de “Els Ports”.

La idea del turismo rural nació hace unas décadas como la alternativa al turismo de sol y playa. Sin embargo, actualmente se empiezan a observar síntomas de debilitamiento. Muchas de las instalaciones que se construyeron hace dos décadas empiezan a quedarse obsoletas.

De este modo, están tomando fuerza otro tipo de alojamientos que son los llamados “Hoteles con Encanto”. El concepto “hoteles con encanto” se usa para designar alojamientos en lugares acogedores generalmente están ubicados en núcleos urbanos con interés patrimonial. Son lugares de ensueño que parecen transportarnos al pasado. Este tipo de establecimientos, normalmente, se ubican en inmuebles de gran contenido histórico en las que se combina lo antiguo con lo moderno.

El hotel se denominara Casa dels Zurita, en referencia al nombre antiguo que tenía el edificio. Estará formado por 18 habitaciones dobles y 3 áticos. Contará también con varios salones multiusos, un restaurante, un bar con una terraza en jardín exterior y un spa. Todos estos servicios los podrán disfrutar también clientes ajenos al hotel. Además, por las dimensiones del restaurante, el cual tendrá capacidad para 200 personas, se podrán celebrar eventos (congresos, conferencias, celebraciones...) tanto públicos como privados.

Este hotel contará con cuatro socios. Los socios disponen del edificio familiar y también han decidido aportar más capital para poder realizar esta idea de negocio. Dos de los socios serán socios trabajadores mientras que los otros dos serán socios capitales. Ambos socios que se dedicaran a la actividad poseen experiencia en este tipo de negocios y están cualificados para afrontar esta nueva idea de negocio.

El hotel estará situado dentro del casco histórico de la ciudad de Morella. El edificio dispone de 966 metros cuadrados distribuidos en 5 plantas que se rehabilitarán convenientemente para realizar su futura función, atendiendo a las normas urbanísticas y legales exigidas por el municipio.

Los objetivos que pretende realizar la empresa son:

- Posicionamiento: posicionar este establecimiento como un referente turístico dentro de la ciudad de Morella. Ser alojamiento de alta calidad en la prestación de todos los servicios que ponemos a disposición de nuestros clientes.
- Orientación al cliente: lograr la máxima satisfacción de nuestros clientes. Deberá primar el trato amable, cortés y con actitud de servicio.
- Innovación: promover la mejora continua y la innovación de nuestros servicios para alcanzar la máxima calidad de todos éstos.

- Orientación a resultados: dirigir la actividad de la empresa hacia la consecución de los objetivos del proyecto y de la rentabilidad de la empresa.
- Compromiso con los empleados: igualdad de oportunidades y equidad en las relaciones laborales, garantizando un entorno de trabajo saludable y seguro.

La misión de la empresa es proporcionar unos servicios de alto valor añadido y una confortable experiencia para sus clientes.

La visión de la empresa será llegar a ser un icono clave dentro de los establecimientos turísticos de la ciudad de Morella.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO.

En este punto vamos a realizar un análisis tanto de la demanda de clientes potenciales que existe en Morella, como con el tipo de servicios que hay en la actualidad y se podrían clasificar como competencia para nuestro negocio, así como las características especiales que creemos que posee el sector del turismo. Además también se explicará el entorno de Morella, su demografía, aspectos culturales y aspectos que creemos que son convenientes destacar tanto de la ciudad como de su entorno. Finalmente se desarrollara un D.A.F.O. a modo esquemático.

4.1.1. Análisis de la demanda

Esta clase de alojamiento turístico ha experimentado un gran auge en los últimos tiempos, se ha detectado que en la zona no existe gran cantidad plazas para este tipo de turismo y que la tendencia de la demanda hacia este tipo de establecimientos parece ir en esta dirección. Aunque en un principio este tipo turismo va destinado a clientes con un poder adquisitivo medio-alto, pretendemos llegar a un número mayor de clientes mediante grandes descuentos y ofertas en periodos fuera de las fecha con mayor afluencia de visitantes en la localidad (Navidad, Pascua, Agosto...). De esta forma aumentamos número de clientes potenciales y disminuimos el factor estacional en nuestro negocio.

El perfil de consumo de nuestro cliente potencial será diverso, al disponer de múltiples servicios tenemos la posibilidad de atender a perfiles de clientes diferentes. Además de nuestros servicios también hay que destacar que Morella dispone de numerosas actividades durante todo el año, como por ejemplo jornadas gastronómicas, eventos deportivos, culturales, etc. De este modo, nuestros clientes serán de perfiles muy diferentes dependiendo de las actividades que presente la ciudad en ese momento.

Según datos extraídos del informe del perfil de turista usuario de la red Tourist Info 2014, el número de personas encuestadas fueron 7.426 de los cuales el 60.3% eran residentes en España y el 39.70% extranjero. En estos gráficos, ambos extraídos del informe original, se mostrará el orden porcentual de las procedencias tanto nacional como extranjero.

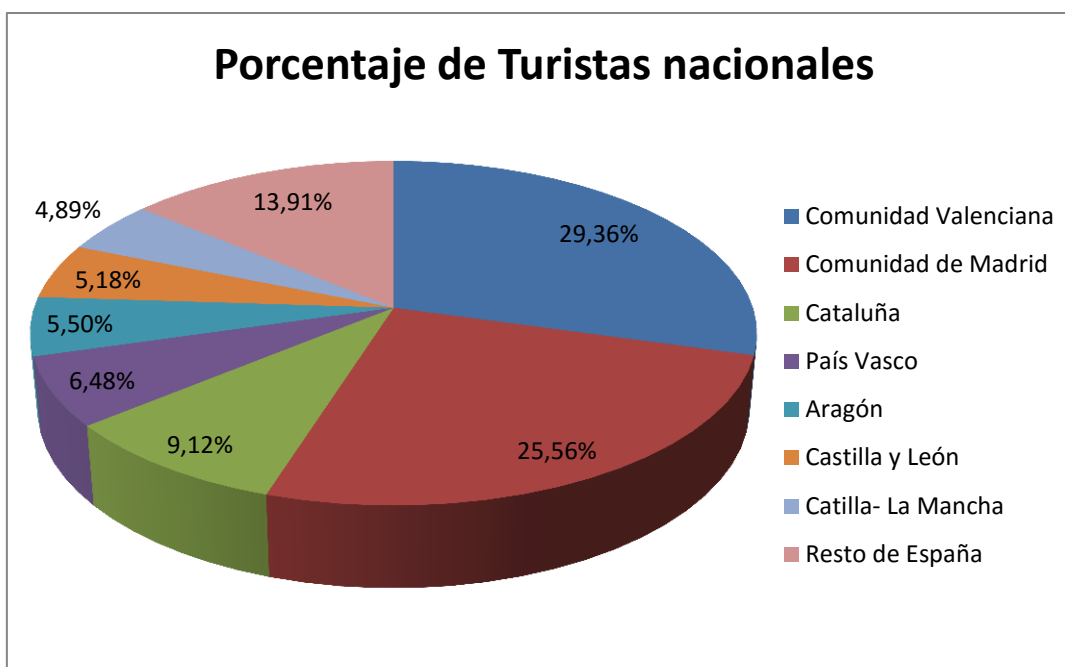


Tabla 1: Porcentaje de Turistas Nacionales

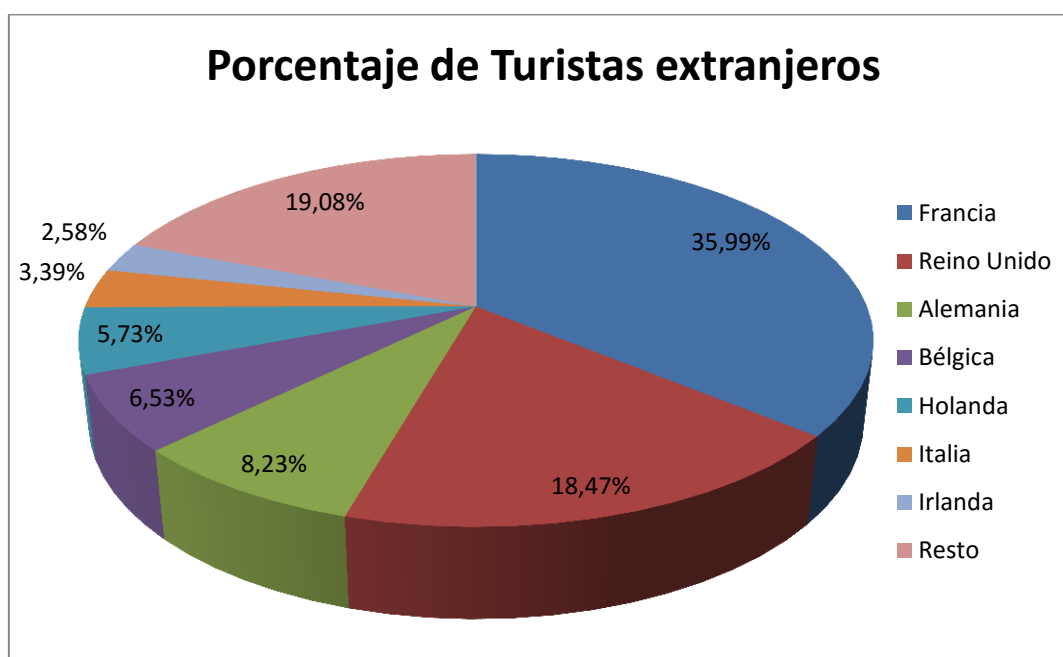


Tabla 2: Porcentaje de Turistas Extranjeros

Respecto a la edad de los viajeros que recibe la Comunidad Valenciana, los datos del mismo informe, concluye que el mayor porcentaje de los encuestados estos comprendidos en edades entre los 46 y 65 años, seguido del grupo de edades comprendidas entre los 36 y 45 años. Los grupos menos numerosos son los menores de 25 años y los mayores de 65. Algunos de las personas que fueron encuestadas por la agencia de turismo no facilitaron información acerca de su edad.

En este cuadro, extraído también del informe del perfil de turista usuario de la red Tourist Info 2014, se puede apreciar las edades de los turistas dependiendo si son nacionales o extranjeros.

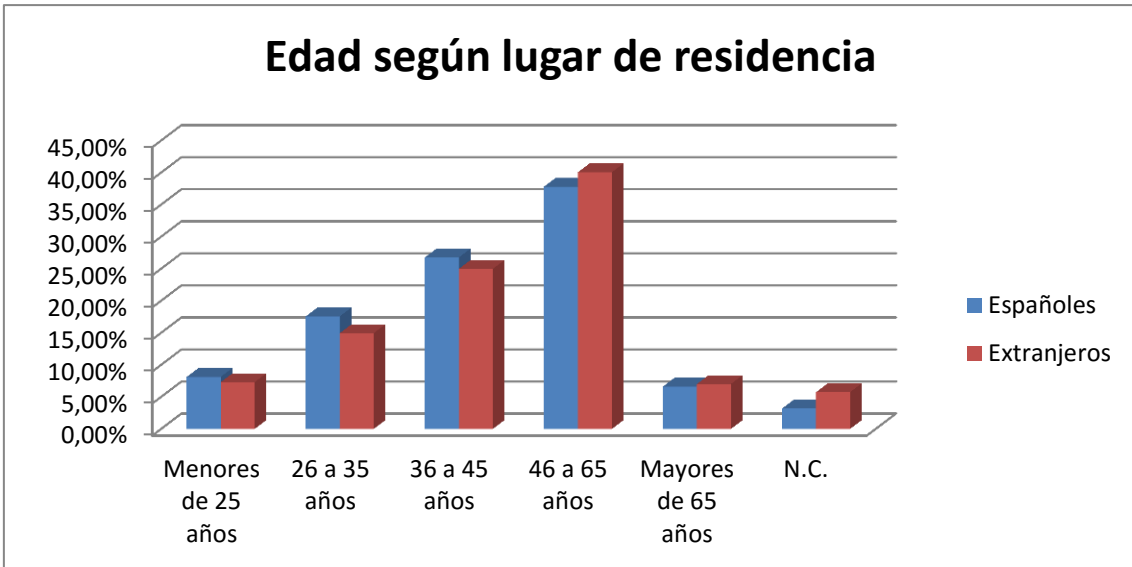


Tabla 3: Edad según lugar de residencia

Respecto al tipo de alojamiento que los turistas que visitan la Comunidad Valenciana debemos destacar el uso del hotel, seguido el de alojamiento en casa o apartamentos alquiladas y segundas viviendas en propiedad. En este gráfico, extraído del informe, se pueden observar el tipo de alojamiento empleado por los turistas.

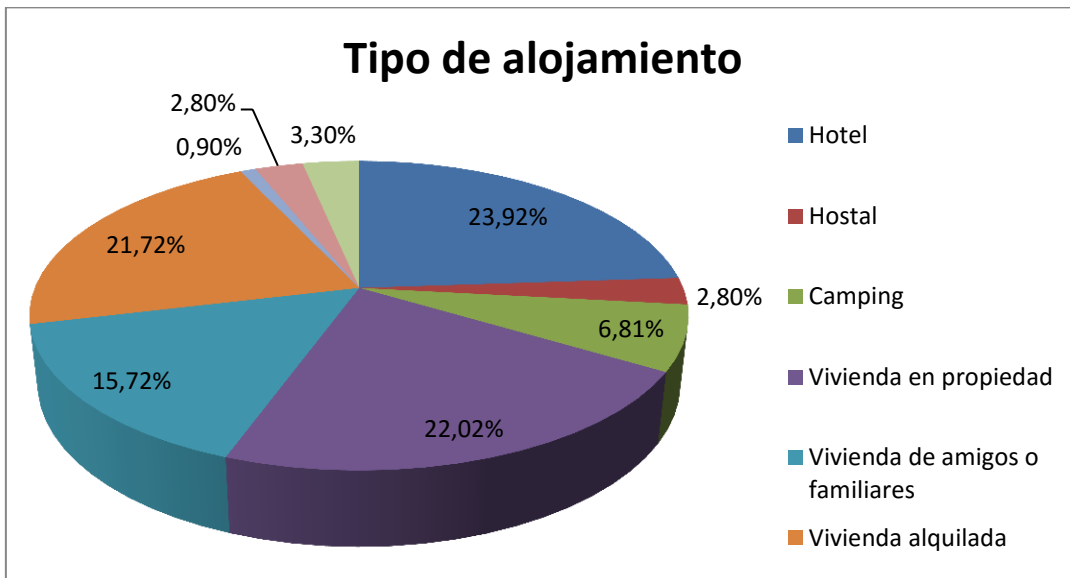


Tabla 4: Tipo de alojamiento

También es interesante observar que el tipo de alojamiento que emplean los distintos grupos de viaje. En el cual, según el informe, las personas que viajan en familia deciden alojarse en viviendas en propiedad, es decir, en segundas viviendas. Las personas que viajan en pareja deciden alojarse en hoteles y los que viajan con amigos

deciden alojarse en viviendas de amigos o alquilan una vivienda. Finalmente, las personas que viajan solas deciden alojarse en hostales u hoteles.

4.1.2. Análisis de la competencia

Hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria o sector. Será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos cuando los competidores estén muy bien posicionados o sean muy numerosos.

Morella ofrece a sus visitantes una amplia variedad de oferta turística, con 5 hoteles de 2 y 3 estrellas, un hostel, casas, pisos rurales. Complementado con nueve restaurantes donde el visitante podrá degustar la amplia cocina Morella con platos tradicionales como la sopa Morellana, las croquetas morellanas el ternasco al horno, los quesos artesanos de oveja y cabra y como no de los postres más típicos de la ciudad como son “la collà” y “els flaons”. También cabe realizar especial mención a la trufa negra autóctona, siendo Morella uno de los principales mercados referencia tanto nacionales e internacionales. Además de los restaurantes también se puede encontrar una gran oferta de bares donde se podrá disfrutar de su amplia carta de tapas.

Una vez analizados toda la competencia, únicamente consideraremos competidores directo los que se indican a continuación.

En cuanto a los hoteles se consideran los principales competidores los que se encuentran en el área del centro histórico de Morella:

- Hotel Cardenal Ram. Es uno de los hoteles más antiguos de Morella, el edificio de estilo gótico del siglo XVI, fue rehabilitado por primera vez en 1960. Recientemente se ha vuelto a abrir al público en 2013. Cuenta con 16 habitaciones. Dispone también de restaurante abierto al público ajeno al hotel. El precio por alojamiento noche es de 80 euros.
- Hotel Rey Don Jaime. Este hotel de tres estrellas fue construido a principios de los años 90. Cuenta con un restaurante y una cafetería abierto al público que no es cliente del hotel. Cuenta de 44 habitaciones estándar y 3 suite junior. El precio por noche son 60 euros.
- Hotel Mesón del Pastor. El hotel fue inaugurado en 1993. Tiene 3 estrellas. También dispone de restaurante pero a diferencia del resto de nuestros competidores el restaurante se encuentra separado del hotel. Su precio por noche es de 55 euros.
- Hotel Cid. Este hotel está situado en la parte baja de la población. Dispone de 15 habitaciones dobles y 7 individuales. Dispone además de restaurante y bar abierto al público. Su precio por noche es de 50 euros.

- Hotel Fonda Moreno. Su última reforma fue en 2006. Dispone de 9 habitaciones. Al igual que los otros hoteles que se encuentran en la zona cuenta también de restaurante de cocina tradicional y un pequeño bar. Su precio por noche es de 60 euros.
- Casa rural Font d'en Torres. Aunque no se encuentre dentro del centro histórico de la ciudad, es uno de nuestros competidores que a nuestro entender podría ser uno de los más directos. Se encuentra a 6 km de Morella. La casa rural Font d'en Torres ha sido rehabilitada en 2012, respetando la arquitectura típica de la zona con una decoración rustica y a la vez moderna y actual, dotándolo de todas las comodidades necesarias como las de un hotel en Morella. Catalogada como casa rural de categoría superior por la Conserjería de turismo de la comunidad Valenciana. Una de su política es no alojar niños menores de 12 años ni bebés. El precio medio por estancia es de 150 euros.

Una vez analizados todos los competidores del servicio de hospedaje sería conveniente analizar también algunos de los restaurantes que se encuentran en la localidad que también supondrían una competencia directa para nuestro negocio.

- Daluan. Este restaurante fue abierto en 2007. Posee un sol en la guía Repsol. Con un pequeño pero cuidado comedor intenta ofrecer al cliente una cocina tradicional con detalles, cuidadas carnes, buenos pescados y unos postres elaborados. También posee una pequeña terraza. El restaurante tiene una capacidad para 50 comensales. Dispone de una bodega de 70 referencias de 18 denominaciones de origen. Su precio medio por comensal es de 30 euros.
- Vinatea. Es uno de los restaurantes más turístico de Morella, ubicado en la calle principal. Fue abierto al público en 1980, rehabilitado en 2006 Su cocina se basa en platos tradicionales de la cocina morellana con un toque de modernidad. Posee una amplia bodega de vinos. En 2012 se incorporó a este proyecto una moderna coctelería. Su precio medio por comensal es de 35 euros
- Restaurante el Mesón del Pastor. En este restaurante abierto al público en 1975, se puede degustar tanto la gastronomía tradicional de Morella y sus masías como los platos de nueva creación, todo ellos cocinados con productos de primera calidad tradicionales de la comarca. Su precio medio por comensal sería de 30 euros.

Además de los restaurantes descritos existen también otros restaurantes dentro de la ciudad que ofrecen numerosos platos exquisitos que podrían llegar a ser competencia de nuestro negocio, pero no de una forma directa como los descritos anteriormente.

Analizada nuestra futura competencia podemos observar nuestros puntos fuertes frente a ellos, como por ejemplo el Spa, la zona jardín o los eventos culinarios que se organizaran. Nuestros puntos débiles podrían surgir en el tema de aparcamientos puesto deberíamos llegar a un acuerdo con el ayuntamiento para que nuestros clientes puedan aparcar en una zona habilitada fuera del edificio.

4.1.3. Análisis del entorno

Morella es una ciudad española, situada al norte de la provincia de Castellón, capital de la comarca de “Els Ports”. El término municipal de Morella es uno de los mayores de la Comunidad Valenciana y el más extenso de la provincia de Castellón. El término de Morella posee 414 kilómetros cuadrados pero solamente residen 2638 habitantes, casi el 90% de esta población reside en dentro de la ciudad de Morella, el resto están repartidos en pequeños núcleos urbanos y masías dispersas. Por tanto, esta gran superficie y el reducido contingente poblacional arrojan una baja densidad de población, de manera que predomina en dicho término el espacio agrario, los bosques y un sinfín de atractivos paisajísticos dignos de ser visitados.

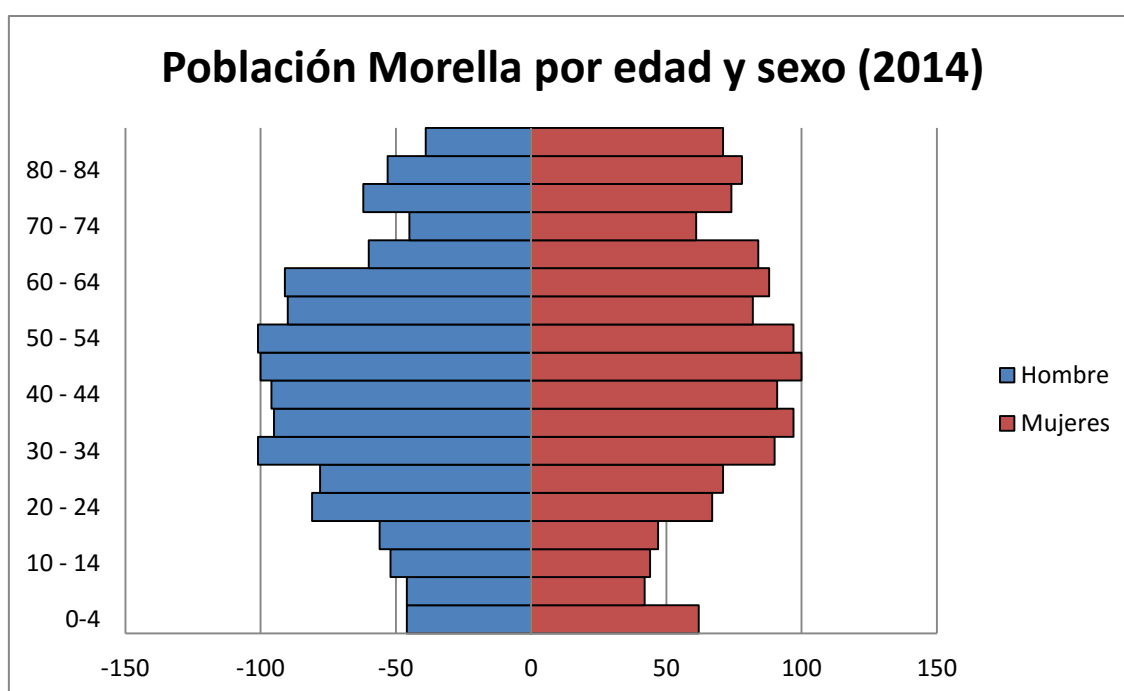


Tabla 5: Pirámide de población de Morella por edad y sexo del 2014

La pirámide de población de Morella es de carácter regresiva, ya que como se puede observar la base amplia de la pirámide se encuentra en edades comprendidas de 30 años hasta los 64. Esto representa que la población sigue una tendencia de envejecimiento puesto que los nacimientos son escasos. Además también podemos observar que la población de edades comprendidas entre 65 años hasta los 85 es superior que la de menores de 18 años. También cabe destacar que la esperanza de vida de las mujeres es muy superior a la de los hombres.

Morella tiene numerosas actividades que el visitante debería realizar en su visita. En este apartado se describirán una serie de actividades, monumentos y museos.

- El castillo. En lo alto de la población se alza el castillo. Este está situado sobre una “Mola”, se alza a 1079 metros de altura i desde allí nos aporta unas vistas impresionantes del entorno de Morella. Es el monumento más visitado al año. Desde lo alto se pueden ver pueblos cercanos como Cincorres o Castellfort.

- La basílica de Santa María o La Iglesia Arciprestal de Santa María la Mayor es la iglesia mayor de Morella. Esta construcción es de estilo gótico. Esta iglesia fue construida con dos puertas en la misma fachada una es la Puerta de los Apóstoles y la otra la puerta de las Vírgenes. Dentro existen unas escaleras que llevan al coro donde en ella están esculpidas distintas escenas de la Biblia se pudo ver que estaban pintadas a color gracias a su restauración. Además también se encuentra el altar mayor y las tres vidrieras originales del siglo XIV.
- Convento de San Francisco. Esta es la entrada del castillo. Actualmente fue reformada su estructura y en un futuro se pretende realizar el Parado Nacional de Morella. sin embargo hasta la fecha esta construcción está paralizada. Es un claro ejemplo de gótico catalán-valenciano. Lo más significativo del conjunto es la Sala Capitular, donde hay una pintura al fresco, en la que se representa la Danza de la Muerte del siglo XV. La iglesia del convento data del siglo XIV, y fue recubierta de estilo neoclásico en 1800. Hoy se puede apreciar el estilo gótico original.
- Casa de la Vila, del Consell, Cort de justicia y la prisión. En este majestuoso edificio del siglo XIV se encuentra el ayuntamiento. La construcción integra espacios tan interesantes y atractivos como La Lonja, las salas góticas del Consell y de la Corte de Justicia. Posee el premio Europa Nostra a la recuperación arquitectónica del patrimonio. Además, sus impresionantes salas son escenario permanente de exposiciones artísticas, actos culturales, congresos y otros eventos.
- Las Murallas, las Puertas y las Torres. Las Murallas rodean toda la ciudad de Morella. Son 2 kilómetros de muralla, franqueada por 7 puertas y 10 torres algunas de las cuales ahora albergan diferentes museos. La puerta de San Miguel, Sant Mateo, del Forcall, la puerta del Rey, por donde entrará Jaume I en Morella; la Puerta Ferrisa, escenario de la entrada del caballero Blasco de Alagón cuando tomó la ciudad a los musulmanes; o la Puerta de la Nevera, situada cerca de la nevera o pozo de nieve donde se guardaba la nieve. Son muros de entre 10 y 15 metros de altura con espesor de 2 metros. Las murallas conforman la silueta sinuosa de Morella, coronada por el Castillo.
- Museo del Tiempo de Dinosaurios. En el museo el visitante descubre el universo de los dinosaurios y su historia. Los especímenes expuestos han sido encontrados en la comarca, Morella y Els Ports es tierra de estratos, una característica que ha permitido la presencia de numerosos restos de dinosaurios. Desde hace décadas los paleontólogos han ido explorando y descubriendo estos tesoros, huesos de dinosaurios, destacando la especie más hallada y estudiada, el Iguanodon, entre otras especies.
- Museo De Sis en Sis". Este museo está situado en la iglesia más antigua que se conoce en la ciudad de Morella. el visitante podrá conocer las fiestas más importantes que se celebran en el municipio. Las fiestas del Sexenio son unas de las más antiguas del Mediterráneo, datan desde 1673. Cada seis años, la ciudad medieval se prepara para recibir el Sexenio con adornos artesanales que realizan los vecinos y vecinas. El papel rizado compone atractivos diseños

que llenan las calles. Color, belleza y tradición que podemos disfrutar en este museo, y conocer de cerca el proceso de confección de estos tapices o adornos. También hay una interesante colección fotográfica de la fiesta, indumentarias gremiales del Sexenio, música y otros elementos tradicionales.

- Fábrica Giner. Estas instalaciones se encuentra a pocos kilómetros de Morella, en la actualidad existen numerosas actividades que se pueden realizar en esta antigua fábrica, como por ejemplo rutas a caballo, piscina, senderismo, campo de futbol, pistas de tenis, zonas verdes y de juegos infantiles. Pero la actividad que más demanda recibe es “Saltapins”, es un parque multi-aventura situado en la zona boscosa del complejo de la fábrica. Es un escenario destinado al ocio, donde los participantes deberán ir superando una serie de pruebas aéreas instaladas en lo alto de los arboles mediante cables y plataforma de madera.
- Morella la Vella. Son unas importantes pinturas rupestres descubiertas en 1917. Actualmente están visitables. Son pinturas de carácter realista donde las escenas que destacan son las de caza. El animal predominante es la cabra, y en menor medida el ciervo. Este hallazgo se encuentra a 6 kilómetros de Morella.

Respecto a la tendencia política de Morella, actualmente y desde hace más de 20 años la ciudad ha estado gobernada el Partido Socialista. Rhamsés Ripollés Puig es el alcalde de la ciudad desde 2012, anteriormente el alcalde del municipio era Joaquim “Ximo” Puig i Ferrer, actualmente presidente de la Generalidad Valenciana. En las elecciones de 2015, el Partido Socialista ganó las elecciones con 8 concejales frente a los 3 concejales conseguidos por el partido popular.

La economía de la zona se basa básicamente del sector terciario. Aunque existe también actividades del sector primario o secundario. Ambos sectores tuvieron más relevancia en el pasado.

En el sector primario destacan la agricultura, bastante mecanizada y en recesión, los cultivos tipos de la zona son los cereales (cebada), los forrajeros (alfalfa), el tubérculo (patata) y hortícolas en la ribera del rio Bergantes. En la ganadería destacan las explotaciones de ovino y caprino que son consideradores rebaños extensivos, la mayoría de ellos destinados a la producción cárnica. En los últimos años también ha aumentado el bovino debido al abandono de las tierras del cultivo y que este tipo de animal requiere pocos cuidados. Pero si hay una producción que destacó en la comarca fue en el sector porcino que fue en su día la basa económica de la mayoría de las explotaciones agropecuarias. Finalmente también destacar en este sector los recursos naturales que ofrece la comarca como es la trufa negra, “els Ports” es considerada la primera zona productora del país.

El sector secundario no es muy representativo debido a la escasez de materias primas, las deficientes redes de comunicación. Aunque en la antigüedad existían numerosas fábricas textiles en Morella y alrededores, como por ejemplo la fábrica del

Tint o la fàbrica Giner, ambas fueron cerradas, lo que provoco la emigración de muchos ciudadanos a grandes ciudades como Barcelona o Valencia. Actualmente las únicas fabricas que podemos encontrar en Morella y alrededores son de carácter familiar dedicadas especialmente a la fabricación de piensos, quesos y cárnicas. También deberíamos destacar en el sector textil la confección y elaboración de fajas y mantas morellanas. Estas últimas muy apreciadas por los turistas y que se pueden adquirir en algunas tiendas de Morella hechas a mano.

El sector terciario es el que más ha evolucionado en los últimos tiempos. El sector servicios representa el 65% del total de actividades económicas del municipio. La gran especialización de Morella y su comarca en el turismo rural ha motivado un incremento de las empresas de servicios, comercio y hostelería representando estas el 65% del tejido empresarial del municipio. Morella pertenece al Área Comercial de Vinaròs-Benicarló, el segundo área más grande de la provincia de Castellón donde vive el 15,2% de la población de la provincia.

La evolución de la tasa de paro de Morella se puede ver en el siguiente gráfico:










Evolución paro en Morella (Castellón)			
Fecha	Tasa de Paro Registrado	Nº de parados registrados	Población
2015	7,12% 	81	2.638
2014	7,58% 	86	2.638
2013	11,32% 	132	2.724
2012	11,26% 	131	2.739
2011	10,43% 	126	2.794
2010	10,18% 	127	2.834
2009	8,27% 	96	2.822
2008	4,81% 	55	2.854
2007	2,79% 	32	2.863
2006	3,23% 	36	2.802
2005	3,35% 	36	2.815

Tabla 6: Evolución de la tasa del paro en la población de Morella

El estudio del D.A.F.O. es una metodología de estudio de la situación de una empresa o proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y de las características externas (Amenazas y Oportunidades).

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran experiencia por parte de los socios. • Buena ubicación del hotel dentro de la ciudad. • Buena relación calidad/ precio. • Acceso a diversos segmentos de mercado turístico (turismo de negocios, turismo rural, turismo cultural, turismo gastronómico). • Morella presenta un rico patrimonio cultural, histórico y paisajístico. • Gran cantidad de actividades culturales, comerciales y gastronómicas durante todo el año en la zona. • Localización geográfica de la ciudad en la confluencia de Aragón, Cataluña y Valencia. • Único hotel de la zona con área de salud y bienestar. • Gran variedad de servicios dentro de la misma empresa. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La tendencia al alza de este tipo de turismo. • Desarrollo de nuevas tecnologías que favorece tanto al cliente como a la empresa. • Apertura del aeropuerto de Castellón situado a 70 Km. • Escasos hoteles con 4 y 5 estrellas. • Escasos alojamientos rurales de lujo. • La mejora de las comunicaciones puede convertir a la restauración en una alternativa gastronómica a los establecimientos de la costa. • Aumento de la conciencia ecológica y social por parte de la población.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia y madura en el sector • Alojamiento dirigido a clientes de renta media-alta. • Gran inversión inicial. • Falta de transporte público hasta la ciudad de Morella. • Fuerte estacionalidad de la demanda turista. • Muchos de los visitantes de la población vienen a pasar el día. • Gran competencia en otro tipo de alojamientos con un precio más económico. • Alta dependencia de la financiación ajena. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia, aparición de nuevos hoteles con las similares características. • Proyecto, por ahora paralizado, para la construcción de un Parador Nacional de Turismo en la ciudad. • Situación de incertidumbre económica que atraviesa el país • Estructura demográfica envejecida. • Mercado laboral dependiente de algunos sectores. • Imagen turística de nuestro país en la que predomina el modelo "sol y playa". • Aumento de viajes al extranjero de los turistas nacionales, por el aumento de las compañías aéreas de bajo coste.

Tabla 7: Análisis D.A.F.O.

4.2. PLAN DE MARKETING.

4.2.1. Definición del servicio

El hotel contará con 966 metros cuadrados distribuidos en 6 niveles:

- En el primer nivel, debajo de la calle principal con salida a las cuestas laterales, tenemos la cocina, el bar, el restaurante, un primer salón de convenciones, el jardín donde estará ubicada la terraza y la bodega, enclavada en la antigua bodega natural del edificio.
- En el segundo nivel, a la altura de la calle principal, encontramos la recepción, el SPA y un segundo salón de convenciones.
- En el tercer nivel, encontramos siete habitaciones dobles con baño individual, como todas las habitaciones del hotel.
- En el cuarto nivel, encontramos cinco habitaciones dobles.
- En el quinto nivel, encontramos seis habitaciones dobles.
- En el último nivel, se ubican los tres apartamentos abuhardillados equipados con cocina americana, salón, baño y dos habitaciones dobles.

El bar, el restaurante y el SPA darán servicio, tanto a los clientes de hotel como a clientes que no estén alojados en el hotel. Por su capacidad, dividida en los diversos salones, se podrán celebrar eventos de todo tipo: congresos, celebraciones familiares, actos culturales, exposiciones y en realidad cualquier tipo de acto.

La cocina que se ofrecerá en el restaurante mezclará tradición y modernidad, respetando al máximo los grandes productos de la zona y las elaboraciones más tradicionales de la ciudad junto con la cocina más vanguardista y de diseño. Uno de los aspectos a destacar del servicio de restauración del hotel es su amplia bodega con más 500 referencias distintas.

Otra parte fundamental de los servicios del hotel son los relacionados con el bienestar y salud, el espacio habilitado para ello es nuestro Spa-Wellness único en la ciudad de Morella. El cliente podrá disfrutar de baños relajantes en jacuzzi, hidromasaje y saunas. Además de nuestros servicios de masajes y baños aromáticos

Uno de nuestros aspectos más innovadores de nuestro catálogo de servicios es la realización de formación en las instalaciones del hotel. Esta formación consistirá en la realización de cursos teórico-prácticos en las instalaciones del hotel. Aprovechando los contactos de uno de los socios de la empresa se ofrecerán habitualmente eventos show-cooking. En estos eventos, tanto personal de la empresa como clientes externos, mejoraran y ampliarán sus conocimientos en cocina de vanguardia.

4.2.2. Localización del hotel

Morella se encuentra en el interior norte de la provincia de Castellón. Por su situación geográfica se encuentra a poca distancia de los principales núcleos urbanos, en concreto, a 100 kilómetros de la capital de la provincia (Castellón de la Plana) y a unos 70 kilómetros de otras poblaciones importantes como Alcañiz (Teruel), Vinaróz (Castellón) y Tortosa (Tarragona). En relación a algunos de los núcleos urbanos más importantes de España, Morella se encontraría en el centro de un triángulo imaginario cuyos vértices serían Zaragoza, Valencia y Tarragona. A 250 km de Barcelona y 400 km de Madrid. La principal vía de comunicación que atraviesa la zona es la nacional 232 que comunica el litoral castellanense con Zaragoza y norte de España.

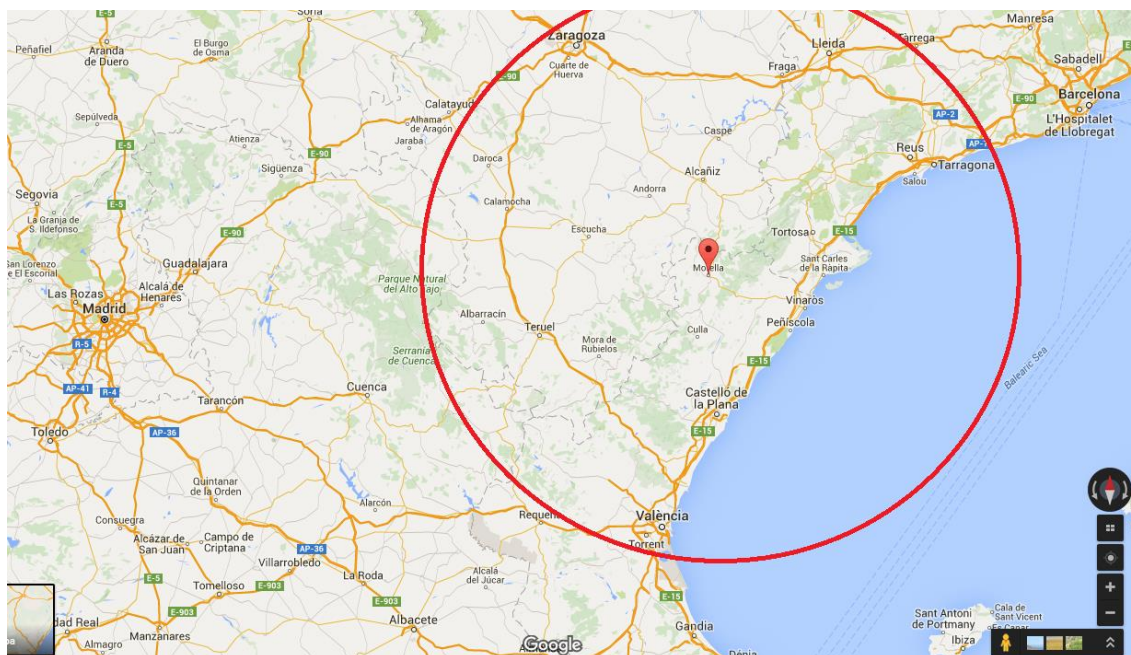


Tabla 8: Localización Morella

El establecimiento se encuentra en el centro histórico de la ciudad de Morella. A escasos 100 metros de la calle principal que es el centro neurálgico y comercial de la ciudad. Por otro lado, aunque el edificio está en centro, las calles que lo rodean son calles tranquilas, sin tráfico y sin zonas de ocio especialmente cercanas que garantizan la tranquilidad y descanso en el hotel.

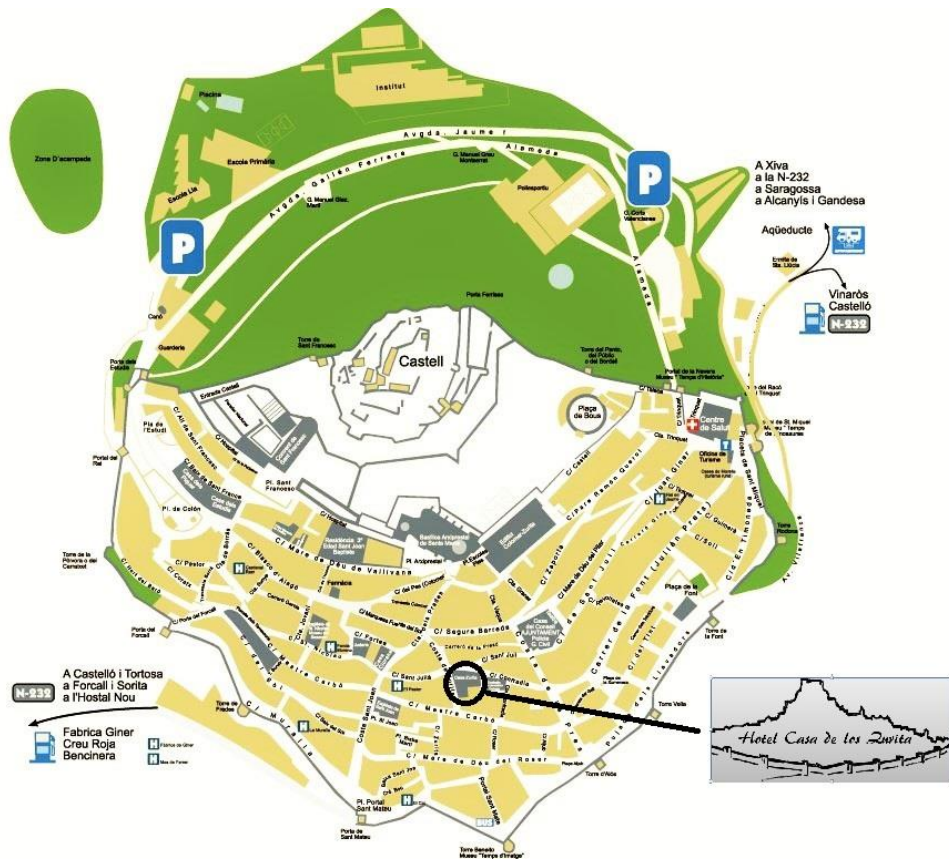


Tabla 9: Mapa Morella

4.2.3. Determinación del precio de venta

Las habitaciones del hotel y los apartamentos tendrán dos precios: en primer lugar estará el precio en la temporada baja donde el precio de las habitaciones serán de 80 euros y el precio de los apartamentos serán de 130 euros. En segundo lugar el precio en temporada alta será de las habitaciones 120 euros y el de los apartamentos de 200 euros. En el precio estará incluida la entrada ilimitada al Spa y el almuerzo.

	Temporada alta	Temporada Baja
Apartamentos	200	130
Habitaciones	120	80

Tabla 10: Distintos precios para las diferentes temporadas

En el restaurante dispondremos de numerosos menús temáticos que se irán cambiando dependiendo de la temporada. Por ejemplo, podremos disfrutar de jornadas de degustación de setas, de trufa y de caza en los meses de invierno. Y del jornadas de tapas en los meses de verano. El precio de nuestros menús estará alrededor de los 25 euros.

Además para los eventos también de dispondrán de diversos menús con diversos precios dependiendo de las expectativas de nuestros cliente. Ofreceremos menús de 50, 80, 120 euros.

Los servicios de Spa para los clientes ajenos al hotel serán de un precio medio de 20 euros por persona y servicio.

4.2.4. Promoción y publicidad

En lo que se respecta a la promoción de nuestros servicios, se llevaran a cabo distintas acciones para poder llegar a una gran cantidad de público.

En primer lugar se realizará un acto de inauguración donde se abrían las puertas al público. En este acto, la mayoría de personas que esperamos que asistan serán ciudadanos de la propia población, en ella podrán disfrutar de unos aperitivos y bebidas a cargo del hotel.

También se diseñara una página web, donde en ella los futuros clientes podrán conocer las instalaciones y los servicios que se ofrecen además de poder acceder a promociones y descuentos especiales. Desde la propia web se podrá reservar tanto alojamientos como los demás servicios.

El hotel también estará presente en las distintas redes social como por ejemplo Facebook o Twitter. Este tipo de publicidad no supondrá coste alguno, más allá del tiempo invertido por el personal del hotel en actualizar y publicar los contenidos. Además de las páginas de buscadores de hoteles, entre ellas destacar algunas de las más conocidas:

- www.trivago.com
- www.kayak.com
- www.edreams.com
- www.logitravel.com
- www.toprural.com
- www.casaturismorural.com
- www.escapadarural.com
- www.espaciorural.com
- www.guiasrurales.com

Para los clientes más tradicionales que no estén familiarizados con las redes sociales o con el uso de internet también tendrán la oportunidad de conocer nuestros servicios a través de anuncios en la prensa local y la radio.

Finalmente se realizarán tarjetas de visita y folletos publicitarios que serán entregados en ferias de turismo, en agencias de viajes de las localidades próximas, oficinas de información turística y en cualquier otro establecimiento donde puedan acudir posibles clientes para solicitar información turística.

Desde el punto de vista del marketing es conveniente asociar a la empresa con un logotipo fácilmente reconocible para nuestros clientes y así poder diferenciarse fácilmente de la competencia. El logo de la empresa estará presente en la publicidad, el uniforme de nuestros empleados y en la fachada del edificio.



Tabla 11: Logo empresa

4.2.5. Previsiones de ventas

Los ingresos de este negocio vendrán básicamente por los servicios descritos anteriormente. En este cuadro detallaremos el peso de cada servicio dentro del total de ventas del establecimiento:

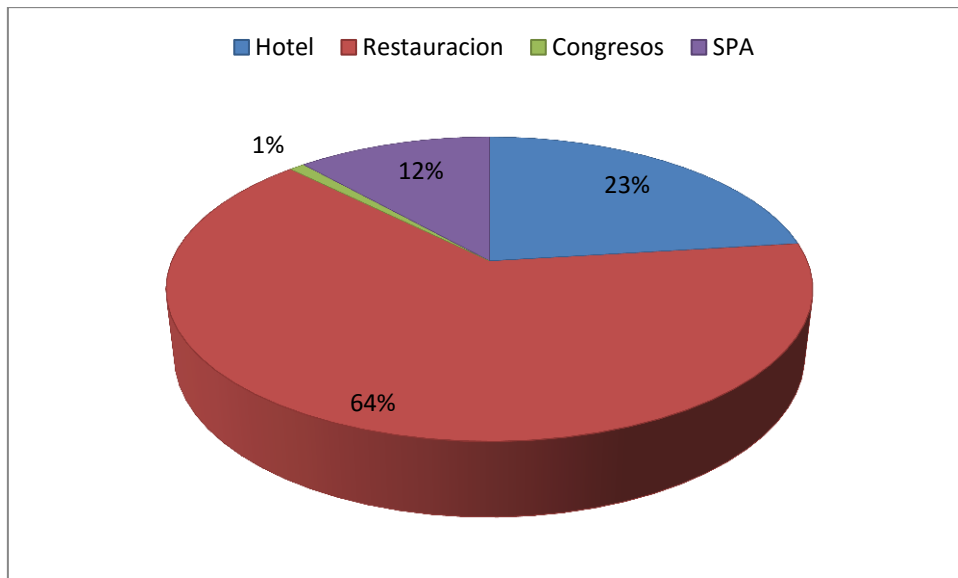


Tabla12: Previsión ingresos año 1

Cabe destacar que nuestro servicio de congresos representa solo el 1% de las ventas totales debido a que los ingresos generados por este servicio se incluyen en cada uno de los demás apartados.

En la previsión de ventas no se incluyen los eventos de restauración extraordinarios (bodas, celebraciones familiares, cenas y comidas de empresas). Estos eventos se planificarán de forma extraordinaria, contratando a más personal, comprando los aprovisionamientos necesarios y que el cliente haya elegido para la ocasión.

Se ha previsto que la demanda de los servicios del hotel aumentara con el paso de los años, siendo un 0.5% en el caso del hotel y en la zona de restauración, en el Spa un 1% y en los servicios de alquiler de salones para la realización de eventos un 5%.

5. ÁREA DE PRODUCCIÓN

5.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN

Para una correcta gestión del sistema de producción del negocio, se van a seguir las directrices de la norma UNE 182001:2008 (Hoteles y Apartamentos Turísticos). Aun que a corto plazo el objetivo no es la implantación íntegra de los procesos que requiere esta norma, se seguirán estos procedimientos lo para en un futuro intentar, mejor dicho lograr obtener la “Q” de Calidad Turística que puede obtener mediante la implantación de esta norma UNE.

A continuación se muestra un resumen de esta norma que vamos a seguir, junto con el desarrollo de cada uno de los apartados que serán la guía a seguir en los procedimientos de actuación del hotel:

Esquema de la norma UNE 182001:2008

Hoteles y Apartamentos Turísticos

Cada unidad de servicio ha sido desarrollada y documentada según los requisitos que la propia norma determina, queriéndose de esta manera presentar un resumen de toda la norma Q para hoteles y apartamentos turísticos; con el fin tener una guía sobre el alcance general de su implantación.

<p><u>ALOJAMIENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalidades • Responsabilidades • RRHH y Materiales • Requisitos • Reservas • Llegadas • Atención Continuada • Facturación y salida 	<p><u>APROVISIONAMIENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalidades • Responsabilidades • Gestión de Compras • Recepción de Mercancías • Almacenamiento 	<p><u>MANTENIMIENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalidades • Responsabilidades • RRHH y Materiales • Mantenimiento Preventivo • Mantenimiento Correctivo
<p><u>EVENTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalidades • Responsabilidades • RRHH y Materiales • Requisitos • Mecanismos de Control internos 		<p><u>DIRECCIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Gestión de Recursos • Comercialización • Control y Mejora Continua
<p><u>RESTAURACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalidades • Planificación oferta gastronómica • Manipulación y Elaboración • Prestación del Servicio 	<p><u>ANIMACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalidades • Responsabilidades • RRHH y Materiales • Requisitos • Mecanismos de Control internos 	<p><u>LIMPIEZA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalidades • Responsabilidades • RRHH y Materiales • Limpieza de Instalaciones • Lencería y Lavandería

Tabla 13: Esquema de la norma UNE 182001:2008 Hoteles y Apartamentos Turísticos

Fuente: <http://www.calidadyturismo.es/>

5.2. COMPRAS

De todas las áreas del negocio, la única que tendrá una gestión de compras de productos (materias primas, productos elaborados, bebidas...) será la de restauración.

Gestionaremos las compras según la naturaleza y ciclo de vida del producto:

- Atendiendo a estos criterios, compraremos los productos frescos (carnes, pescados, mariscos, frutas y verduras) prácticamente cada día, máximo cada tres días para tener stock los días festivos. Intentaremos adquirir estos productos, siempre que sea posible, a proveedores de la zona y elegiremos los proveedores que ofrezcan productos de mayor calidad y más garantías en el proceso de suministro y manipulación de estos.
- Para los productos enlatados, los productos congelados, las bebidas excepto los vinos y los cavas, la estrategia podrá ser algo diferente, al tener mayor ciclo de vida, podemos tener mayor stock y negociar mejor con los proveedores al tener mayor poder de negociación.
- Los vinos y los cavas, tendrán un proceso de compra diferente. Varias veces al año, una delegación de la empresa, se desplazará a las distintas bodegas para seleccionar los caldos más adecuados, bien para almacenar en nuestra bodega para el consumo a medio-largo plazo o bien para el consumo más o menos inmediato.

Para las demás compras de cierta entidad, se solicitará un presupuesto, a no menos de tres proveedores, y se realizará la compra al proveedor que nos ofrezca una mejor oferta en términos económicos, pero sobre todo en cuanto a la calidad del producto-servicio que se va a adquirir.

5.3. EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA

En este punto vamos a detallar la infraestructura que se necesita para realizar la actividad del hotel.

El elemento tangible más importante es el propio edificio, como ya se ha comentado anteriormente, vamos a rehabilitar un antiguo edificio señorial, que tiene adjunto un gran jardín y una nave industrial en la que se ubicaba una importante industria textil, la cual estuvo a pleno rendimiento hasta el año 1970. En la rehabilitación se integrará al máximo en el actual inmueble, respetando los espacios singulares y las historia del edificio. Los espacios singulares que se van a respetar al máximo serán:

- Bodega natural en el sótano del edificio.
- Artesonados de madera.
- Antiguas instalaciones industriales.
- Grandes ventanales.
- Pozo y barbacoa en el jardín.
- Escalera y puerta principal.

En referencia a los elementos de transporte, se adquirida un furgón frigorífico para transportar los alimentos que necesitan refrigeración como el pescado comprado directamente a la lonja de Vinaros, Castello o San Carlos para de este modo respetar al máximo el producto y por tanto poder ofrecer a nuestros clientes alimentos frescos de temporada. Además también se podrán distribuir productos elaborados en las cocinas del hotel y que se consumirán fuera de este.

El software utilizado en la gestión informática del hotel será un software libre, el coste que tiene es por la contratación de servicios adicionales a la aplicación base que nos dará más y mejores funcionalidades como por ejemplo publicación de ofertas automáticamente en portales turísticos (Channel Manager), envíos automáticos al INE, completo entorno de facturación, gestión de limpieza y mantenimiento, potentes informe, multiplataforma... debido a las mejoras contantes de adquirirá un nuevo software a los cuatro años, teniendo este totalmente amortizado.

Aunque todos los equipos electrónicos (PCs, televisores, proyectores y TPV) se adaptan perfectamente a su función actual se ha optado a renovarlos a 4 años para tener los equipos totalmente actualizados y preparados para las últimas tecnologías del mercado.

El desglose, con los importes correspondientes, lo podemos ver en la siguiente tabla:

TIPO	INMOVILIZADO	PRECIO
Aplicaciones informáticas		500,00
	Software	500,00
Construcciones		250.000,00
	Edificio	250.000,00
Elementos de transporte		30.000,00
	Furgoneta	30.000,00
Equipos Informáticos		16.900,00
	Ordenador y TPV	2.000,00
	Proyectores	4.500,00
	Televisores Habitaciones	8.400,00
	Televisores zonas comunes	2.000,00
Instalaciones		70.150,00
	Baños	5.600,00
	Cocina industrial	20.000,00
	Duchas	7.350,00
	Equipamiento Bar	3.000,00
	Hidromasaje	10.000,00
	Jacuzzi	20.000,00
	Lavabos	4.200,00
Maquinaria		15.000,00
	Ascensor	15.000,00
Mobiliario		87.250,00
	Ajuar	5.000,00
	Cama supletoria	1.000,00
	Camas	12.000,00
	Cortinas	800,00
	Cuna	450,00
	Mesas	20.000,00
	Sillas	30.000,00
	Sillones	11.250,00
	Sillas jardín	2.400,00
	Mesas jardín	600,00
	Vajilla y cubertería	3.750,00

Tabla 14: Equipos e instalaciones para llevar a cabo la actividad.

6. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

6.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA.

Funcionalmente el hotel se dividirá en dos grandes áreas, el área de restauración y el área de hospedaje, congresos y wellness. A cargo del área de restauración está uno de los socios del establecimiento, un reputado chef reconocido tanto nacional como internacionalmente, su cargo será el de director-gerente. De la otra área del negocio está al cargo otro de los socios, diplomado en Turismo, Licenciado en Administración y dirección de Empresas y con amplia experiencia en el sector turístico, su cargo será el de adjunto a la dirección del hotel. Los otros dos socios, que por motivos profesionales, no viven en la localidad, no formarán parte de la plantilla del hotel, aunque sí que formarán parte del consejo de dirección del hotel y asistirán regularmente a las juntas directivas, aportando sus experiencias y conocimientos desde un punto de vista externo al sector turístico.

En un segundo nivel en el organigrama de la empresa, estarán el adjunto al jefe de cocina y el jefe de sala que se encargaran de liderar y coordinar sus respectivas áreas, dentro de las cuales se incluirá el resto de personal de área de restauración.

En el área de hospedaje, congresos y wellness, serán los recepcionistas los encargados de gestionar las reservas, atender a los clientes y coordinar al personal de esta área, estos reportarán directamente al director adjunto que será el responsable de liderar y coordinar esta área.

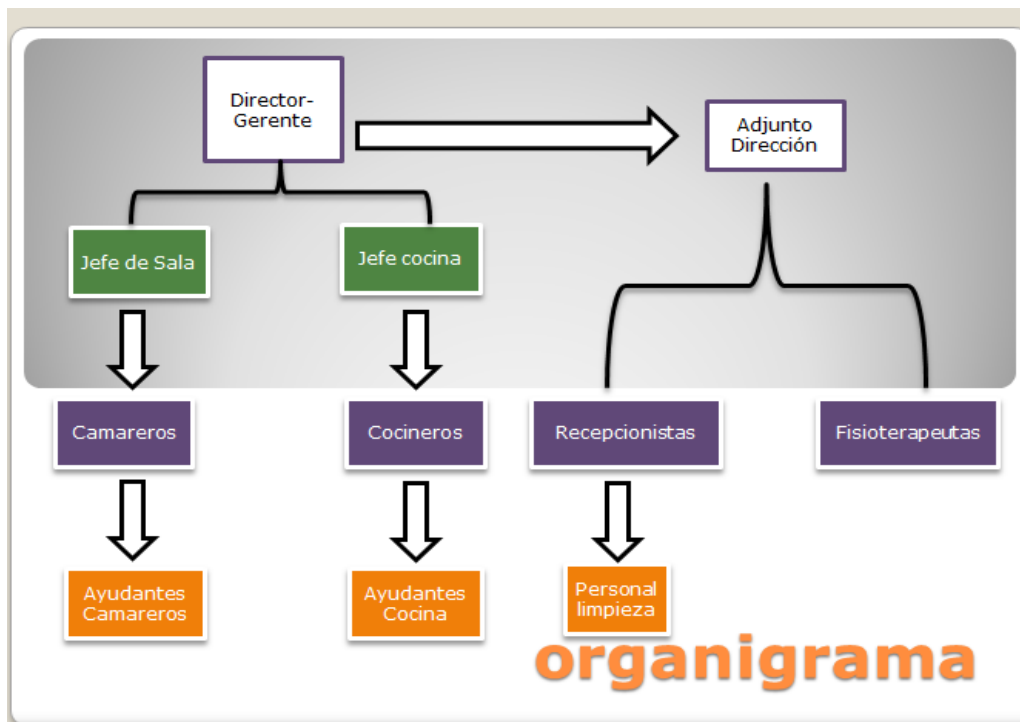


Tabla 15: Organigrama

Puesto de trabajo	Descripción
Director gerente	Es líder del proyecto, su principal función es ser la cara visible del negocio debido a su reconocimiento profesional. Por su condición de chef es el responsable de la elaboración de estrategias en el área de restauración.
Ajuno dirección	Forma parte, como socio del negocio, de la junta directiva del hotel. Es el máximo responsable del área del alojamiento y es el encargado de las tareas de administración, finanzas y comerciales.
Jefe de cocina	Es la mano derecha del director gerente en el área de restauración. Se encarga junto a este de marcar las líneas maestras de la cocina, elaborando la carta y gestionando la planificación anual de los distintos menús de temporada.
Cocinero	Su función principal es la elaboración de los platos que serán consumidos en el restaurante, participa junto al jefe de cocina en la planificación y coordinación del día a día en la cocina.
Ayudante de cocina	Se encarga de la realización de las tareas que requieren menos especialización en la cocina, atendido a las indicaciones que le da el cocinero asignado. Estas tareas son elaboraciones simples tales como limpieza, corte, preparación de los alimentos. También se encargara del lavado del utillaje.
Jefe de sala	Se encarga de coordinar todas las actividades del área de restauración y gestionar, bajo la supervisión del director gerente, el día a día del restaurante, del bar y de los salones.
Camarero	Tiene asignado una zona en la parte del restaurante, es el encargado de atender a los clientes y asesorarlos
Ayudante camarero	Se encarga de las tareas menos cualificadas del restaurante y del bar, tales como montaje de mesas, repostaje de cámaras y ayudante de barra. También se encargara del lavado del utillaje.
Recepcionista	Es el encargado de atender a los clientes del hotel, se encarga de la gestión de reservas que le llegan vía teléfono, correo electrónico o a través de las diferentes web de reservas en las que se ofrece los servicios del hotel. También será el encargado de dirigir el servicio de limpieza en el área de hospedaje.
Fisioterapeuta	Su puesto de trabajo principal es en la zona de SPA, aunque también puede realizar sus actividades en las propias habitaciones del hotel.
Personal de limpieza	Es el encargado de la limpieza de todas las áreas del negocio, empezado por las zonas comunes y las habitaciones...

Tabla 16: Descripción puesto de trabajo

El hotel dispondrá de una plantilla mínima de trabajadores para poder tener en funcionamiento en negocio durante todo el año. Esta plantilla fija estará formada por 13 empleados, que serán los mínimos necesarios para el funcionamiento de hotel durante la temporada baja en los días laborables. Estos empleados, dada su gran experiencia en el negocio, se alternarán, en la medida de lo posible, entre los distintos puestos de trabajo, para cubrir todos servicios en los días de vacaciones, los días libres, las bajas y demás eventualidades.

Mediante esta organización del trabajo optimizamos los recursos para los periodos en los que el hotel tendrá menos ocupación. Para los demás periodos se irán

incorporando a la plantilla los recursos necesarios que se han planificado en base a la ocupación estimada. La incorporación de estos trabajadores se producirá por varias vías y según este esquema:

- Trabajadores ya contratados anteriormente que por lo tanto tendrán experiencia en el hotel.
- Recomendaciones de otros establecimientos turísticos la zona con los cuales se colabora a través de las distintas asociaciones.
- Selección directa, basada en los curriculum vitae que los posibles demandantes de empleo han hecho llegar a la empresa.
- Solicitud de empleados a empresas de trabajo temporal

Para la realización de eventos no planificados se seguirá la misma estrategia de contratación en función de la magnitud del evento.

La previsión de recursos ordinarios durante las distintas temporadas, en las que se ha dividido la demanda, es la siguiente:

Puesto de trabajo	TA Lab	TA Fes	TB Lab	TB Fes
Director gerente	1	1	1	1
Ajuno dirección	1	1	1	1
Jefe de sala	1	1	1	1
Jefe de cocina	1	1	1	1
Camarero	3	4	1	3
Cocinero	2	3	1	2
Ayudante Camarero	3	4	1	3
Ayudante Cocinero	2	4	1	3
Recepcionista	2	2	2	2
Fisioterapeuta	2	3	1	2
Personal de limpieza	3	4	2	3
TOTAL	21	28	13	22

Tabla 17: Puestos de trabajos totales dependiendo de la demanda

6.2. CONTROL DE GESTIÓN.

Una vez puesta en marcha la actividad de la empresa, también se programan reuniones de control para saber si se están alcanzando o no los objetivos del Plan de empresa así como los objetivos acordados semestral y anualmente. A grandes rasgos, el control se realizará de la siguiente manera:

- Control anual: realizado por los cuatro socios de la empresa, analizará las grandes magnitudes de la empresa: el nivel de ventas de las distintas actividades, los beneficios conseguidos por actividad, la rentabilidad de la empresa, la cuota de mercado alcanzada, la estancia media, las tasas de ocupación por tipo de cliente y el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Control mensual: efectuado por el director-gerente y el adjunto a la dirección junto a ellos el jefe de cocina y el jefe de sala. Se analizarán las cifras de ventas, los perfiles de cliente, las tasas de clientes que repiten y se elaborarán estadísticas referentes a estos clientes. Se intentará determinar en el caso de la restauración la tasa de ocupación, el gasto medio, las horas del día de mayor demanda y cuáles son los platos y productos de mayor aceptación. En el caso del alojamiento se procederá de forma similar, se verá el nivel de ocupación del hotel y qué actividades del SPA tienen más éxito. Además, se realizará un estudio de los costes variables mensuales, para intentar programar actividades que permitan minimizar dichos costes, como la negociación de descuentos por volúmenes de compra a sus proveedores o el ajuste de la cantidad comprada para aquellos productos menos demandados.
- Control estratégico: A largo plazo, los socios estudiarán las nuevas oportunidades de mercado, para lograr captar nuevos segmentos, ofrecer nuevos servicios y plantearse otros canales de distribución.

7. ÁREA JURÍDICO-FISCAL

Los socios han optado por constituir una sociedad de responsabilidad limitada, más conocidas por sociedad limitada, para llegar a cabo el desarrollo de la actividad.

Una sociedad de responsabilidad limitada se caracteriza, en términos generales por:

SOCIOS	RESPONSABILIDAD	CAPITAL	FISCALIDAD
Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 3000 euros	Impuesto sobre Sociedades

Tabla 18: Características básicas de una sociedad de responsabilidad limitada.

Las ventajas que conlleva la constitución de este tipo de empresa serían:

- La responsabilidad de los socios por las deudas contraídas están limitadas a las aportaciones de capital.
- Libertad de la denominación social.
- Libertad de pactos y acuerdos entre los socios.
- Capital mínimo reducido (3000.05 euros) y no existe un capital máximo.
- No existe un porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
- El capital aportado puede ser tanto monetario como en especie.
- No existe límite de socios, existes sociedades de responsabilidad limitada con un solo socio, sociedad unipersonal de responsabilidad limitada.
- Es posible nombrar Administrador con carácter indefinido.
- No existe número mínimo de trabajadores.
- En cuanto a los trámites burocráticos son relativamente sencillos, tanto en la constitución como el funcionamiento, con una gestión más sencilla que el de una sociedad anónima.
- Los costes de constitución son asequibles, del orden de 600 euros, sin contar con el capital social.
- Existe la posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, de este modo se desgrava como gasto, además de la participación de los beneficios que le corresponda.
- A partir de cierto nivel de beneficios o rendimientos, del orden de 40.000 €, los impuestos son menores que los del autónomo ya que el tipo del impuesto de sociedades es fijo (28% para el año 2015 y 25% a partir del 2016) mientras que los tipos del IRPF son progresivos, pagando más cuanto más ganas.
- Las sociedades tienen mayor facilidad de acceso al crédito bancario ya que a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento y además el hecho de ser Sociedad suele ofrecer una mejor imagen.

La incorporación implica una serie de pasos:

1º Registrar el nombre de la empresa. Se deberá solicitar el certificado negativo de denominación social al Registro Mercantil Central. Este documento acreditará que el nombre elegido para la sociedad no coincide con ninguna que ya existe. Una vez conseguido el certificado el nombre de la empresa quedara reservado.

2º Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa. Una vez obtenido el certificado negativo de denominación social, deberás abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa que vas a constituir. En dicha cuenta se deberá ingresar el Capital Mínimo Inicial, es decir 3000.05 euros, de forma íntegra. El recibo emitido por el banco deberá presentarse en la notaría.

3º Redacción de los Estatutos Sociales. Los socios serán los encargados de redactar el conjunto de normas que se seguirá en la empresa. Posteriormente se incorporara a la escritura pública de la constitución. Es aconsejable contar con un abogado para realizar este punto debido a la complejidad que requiere. Existen una serie de elementos que deben estar registrados en cualquier Estatuto Social, como la denominación de la sociedad en la que deberá figurar obligatoriamente la expresión “sociedad de responsabilidad limitada”; la actividad de va a desempeñar la sociedad, la fecha del cierre del ejercicio, el domicilio social, el capital social total que los socios han desembolsado en la creación, y el sistema de administración de la sociedad.

4º Escritura pública de la constitución. La firma de la escritura pública de la constitución de la sociedad se debe realizar ante notario, lo que esto supone un pequeño coste. Es un trámite previo a la posterior inscripción en el Registro Mercantil. Para la obtención de la escritura, es necesario que los socios aporten los estatuto Sociales de la Sociedad, el certificado de negativa del Registro Mercantil, certificación del banco donde se realizado el ingreso del capital mínimo de constitución y el Documento Nacional de Identidad de cada uno de los socios fundadores

5º Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales. El Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados es un tributo que gravaba la constitución de la sociedad y que había que liquidar en las oficinas de Hacienda en un plazo de 30 días desde el otorgamiento de la escritura. Para ello, se deberá aportar el modelo 600, junto con la escritura pública. Su capital asciende al 1% del capital.

Pero desde que se aprobó el Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, a partir del 3 de diciembre de 2010, quedaron exentas del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, en su modalidad de operaciones societarias: la constitución de sociedades, el aumento de capital, las aportaciones que efectúen los socios que no supongan aumento de capital y el traslado a España de la sede de dirección efectiva o del domicilio social de una sociedad cuando ni una ni otro estuviesen previamente situados en un Estado miembro de la Unión Europea.

6º Trámites en Hacienda: Obtención del NIF, alta en el IAE, declaración censal

Obtención del Número de Identificación Fiscal

Tras la firma de las escrituras, se deberá obtener el Número de Identificación Fiscal (N.I.F.) provisional de la sociedad en Hacienda. Para realizar este trámite se deberá cumplimentar el modelo 036, además de una fotocopia tanto del D.N.I. Del firmante como de la escritura de constitución de la empresa obtuvo del notario. De esta forma, se asignará un N.I.F. provisional que tendrá una validez de 6 meses, plazo en que la Sociedad deberá canjearlo por el definitivo.

Alta en el I.A.E.

También tendrás que darte de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE). Se trata de un tributo local que grava la actividad de empresas, profesionales y artistas y necesita de tantas altas como actividades se vayan a desarrollar. Sin embargo, aquellos que tengan una cifra de negocio inferior a 1.000.000 de euros al año, solo es necesario aportar el modelo 036 de la declaración censal indicando los epígrafes IAE a los que la empresa se acoge. En el caso, de la sociedad que se va a crear se debería acoger a varios epígrafes: Epígrafe 1 división 68 “Servicio de hospedaje”; Epígrafe 1 67. “Servicios en restaurantes”; Epígrafe 1 división 9 “Otros servicios” en referencia al Spa-Wellness. Como ninguna de las actividades va a generar una cifra de negocio superior a un millón, la empresa no deberá abonar el IAE.

C) Declaración censal (IVA)

En esta declaración se detalla el comienzo, la modificación o el cese de la actividad. Ha de ser presentada por empresarios, profesionales, artistas y todos aquellos con obligaciones tributarias. Para su expedición, es necesario aportar el modelo oficial 036, el NIF de la Sociedad y el documento acreditativo de alta en el Impuesto de Actividades Económicas.

7º Inscripción en el Registro Mercantil

La sociedad ha de inscribirse en el Registro Mercantil de Castellón. El plazo para ello es de dos meses desde que se obtuvo la escritura de constitución. Además se deberá aportar: una copia de la escritura de constitución de la Sociedad, el certificado negativa de denominación social, el documento que acredite la exención del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y una copia del N.I.F. provisional.

8º Obtención del N.I.F. definitivo

Finalmente una vez completados todos los pasos anteriores se deberá canjear la tarjeta provisional del N.I.F. por el definitivo a Hacienda

Superados estos trámites, la creación de tu Sociedad Limitada ya es efectiva. Sin embargo, para que ésta pueda iniciar su actividad, es necesario que completes una serie de obligaciones con la Seguridad Social y el Ayuntamiento de la localidad donde hayas fijado la dirección social de tu empresa, tales como el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, la solicitud del número de patronal en caso de ir a contratar trabajadores o solicitud de la Licencia de apertura.

8. CÁLCULO DEL VAN Y TIR DE PROYECTO

Para el cálculo del VAN y del TIR en primer lugar deberemos saber los Flujos Netos de Caja, en este cuadro se muestra los Flujos Netos de Caja de los próximos 5 años:

	1	2	3	4	5
Cobros	1.260.357,83	1.267.952,58	1.275.619,84	1.283.361,38	1.291.179,08
Hotel	299.332,50	300.829,16	302.333,31	303.844,97	305.364,20
Resta.	798.433,33	802.425,50	806.437,63	810.469,82	814.522,16
Spa	150.592,00	152.097,92	153.618,90	155.155,09	156.706,64
Congre.	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
PAGOS	827.011,49	829.643,07	833.295,92	854.370,20	840.666,07
Compras	249.217,08	250.568,07	251.927,71	253.296,09	254.673,27
Hotel	4.039,88	4.080,27	4.121,08	4.162,29	4.203,91
Resta.	239.530,00	240.727,65	241.931,29	243.140,94	244.356,65
Spa	5.647,20	5.760,14	5.875,35	5.992,85	6.112,71
Personal	421.397,26	423.504,25	425.621,77	427.749,88	429.888,63
Lavande.	14.467,15	14.640,76	14.816,44	14.994,24	15.174,17
Energía	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Gestoría	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Teleco	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Publi.	8.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00
Manten	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00
Tributo	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00
Seguros	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
N.A.Infor.					600,00
N.E.P.I					1.800,00
RBE	433.346,35	438.309,51	442.323,91	446.391,17	431.913,01
AA	41.390,00	41.390,00	41.390,00	41.390,00	41.690,00
Bº Venta					5.500,00
F.M.	74.826,43	- 2.694,97	- 2.852,12	- 3.018,62	- 3.195,00
B.I.	466.782,78	394.224,55	398.081,79	401.982,55	393.728,01
Impuesto	116.695,69	98.556,14	99.520,45	100.495,64	98.432,00
FNC di	316.650,65	339.753,38	342.803,46	345.895,54	334.681,01

Tabla19: Flujos netos de caja

Para calcular los Flujos Netos de Caja, deberemos conocer los ingresos y gastos del periodo. Por otro lado, también se deberá tener en cuenta la variación del flujo de maniobra (ver Anexo 2). Se ha calculado el fondo de maniobra con una tesorería objetiva de 100.000 euros.

Este proyecto sería viable con una TIR del 31,68% Una vez calculados los flujos netos de caja para los 10 años que se analizará el proyecto (ver Anexo 3), se deberá calcular el coste de capital de la inversión para poder calcular el VAN del proyecto. Se van a seguir diferentes criterios ante la incertidumbre que se presenta dependiendo del método estimado:

- CMPC: Estimada como media ponderada de la financiación de la empresa, tanto por la financiación ajena como la aportada por los socios.
- CAPM: Estimada a través del riesgo en el mercado, la rentabilidad libre de riesgo y el riesgo del sector. Este modelo de estimación de valoración de activos financieros es un modelo introducido por Jack L. Treynor, William Sharpe, John Litner y Jan Mossin de forma independiente, basada en trabajos anteriores de Harry Markowitz sobre la diversificación y la Teoría Moderna de Portfolio.
 - En primer lugar deberemos conocer la beta, en este caso extraída del informe de “*Betas by sector*” del 2015, donde se muestran diversos sectores con sus correspondientes betas, en nuestro caso se ha escogido la beta del sector hostelero que es del 1.18.
 - En segundo lugar deberemos conocer la prima de riesgo del mercado, la cual ha sido extraída del informe “*Market Risk Premium used in 88 countries in 2014*”, en este caso ha sido establecida en el 6%.
 - En tercer lugar, deberemos conocer la rentabilidad de los activos libres de riesgo, en este caso se ha establecido como referencia el bono a 3 años con un rentabilidad del 0.263%
- CMPC inflación: reduce el riesgo añadiendo un mayor valor relacionado con la inflación, se ha considerado una inflación del 2.5%.
- CMPC con prima de riesgo: añade una prima del 5%

Criterio	Tasa de descuento	VAN	Rentabilidad neta
CMPC	5,85%	1.551.761,63 €	25,84%
CAPM	7,34%	1.377.989,78 €	24,35%
CMPC inflación	8,35%	1.270.316,88 €	23,34%
CMPC prima riesgo	10,85%	1.033.644,34 €	20,84%

Tabla 20: Calculo del VAN y de la rentabilidad neta siguiendo diferentes criterios

También se deberá tener en cuenta las distintas alternativas de reinversión de los flujos generados, con el método empleado se asume que los flujos son reinvertidos al mismo coste de capital, en este cuadro de muestran diferentes alternativas de reinversión y la rentabilidad neta de estos:

	Tasa de descuento	0.0%	2.5%	5%	7.5%	10%
CMPC	5,85%	5,0782%	6,1788%	7,2894%	8,4095%	9,5387%
CAPM	7,34%	3,5874%	4,6880%	5,7986%	6,9188%	8,0479%
CMPC inflación	8,35%	2,5782%	3,6788%	4,7894%	5,9095%	7,0387%
CMPC prima riesgo	10,85%	0,0782%	1,1788%	2,2894%	3,4095%	4,5387%

Tabla 21: Rentabilidades netas según grado de reinversión

9. PLAN FINANCIERO

9.1. PLAN DE INVERSIONES INICIAL

En este punto de estudiarán las inversiones que los socios deben acometer. En primer lugar, el solar e inmueble ya construido, es propiedad de los cuatro socios, por tanto estos bienes son aportados a la empresa como capital inicial y con ello se permite responder a los compromisos económicos y financieros que se pueda contraer. Además del inmueble los socios también deciden aportar capital para hacer frente a las deudas contraídas en este primer momento.

Entre las inversiones habría que destacar: la adquisición del inmovilizado material, la obra civil, el equipamiento de la cocina del restaurante o el mobiliario de las habitaciones y apartamentos de hotel.

El inmueble donde se ubicará la empresa es propiedad de los socios, procedente de una herencia familiar. Para poder llevar a cabo su actividad dicho edificio necesita una reforma interior. Se pretende que esta reforma ponga en valor la historia del edificio, respetando al máximo su singularidad pero dándole un toque de diseño elegante y de vanguardia, combinando tradición y modernidad.

Los costes de la reforma ascenderán a 489.000 euros que será sufragada por la aportación de los socios y por un crédito otorgado por una entidad financiera. Además en este importe se deberá incorporar tanto la licencia de obra como el proyecto de obra. La licencia de obras del municipio de Morella es del 4% de total de la reforma de la obra, en este caso, será de 19.400,00 euros. Mientras que el proyecto de construcción ascenderá a 12.000 euros.

Tipo	Total
Aplicaciones informáticas	500,00
Construcciones	250.000,00
Elementos de transporte	30.000,00
Equipos Informáticos	16.900,00
Instalaciones y maquinaria	70.150,00
Maquinaria	15.000,00
Mobiliario	87.250,00
Total general	469.800,00

Tabla 22: Reformas y Mobiliario

Finalmente para completar el desembolso inicial que la empresa deberá hacer frente se deberá tener en cuenta los gastos de constitución, los cuales ascenderán a 2.000 euros dentro de estos gastos están incluidos los gastos de notaría entre otros.

DESEMBOLSO INICIAL	IMPORTE
Inmovilizado	469.800,00
Reformas	485.000,00
Licencia de obras	19.400,00
Proyecto de obra	12.000,00
Gastos de constitución	2.000,00
Tesorería Inicial	11.800,00
TOTAL	1.000.000,00

Tabla 23: Desembolso Inicial

9.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

La financiación de este proyecto vendrá dada por aportaciones de los socios (financiación interna) y un préstamo bancario (financiación externa).

Concepto	Importe	Cubierto	Interés
Aport. Socios	450.000,00	0,45	15,76%
Préstamo	550.000,00	0,55	5,948%

Tabla 24: Financiación del proyecto

Los cuatros socios han decidido aportar, además del inmueble a reformar, una cantidad economía de 50.000 euros cada uno. De esto modo, la financiación interna del proyecto será de 450.000 euros

El resto del capital (728.200,00 euros), se pedirán 20.000 euros adicionales para que no existan descubiertos en la tesorería, provendrá de un préstamo con una entidad financiera. Sabemos que es trata de una cantidad muy elevado pero se le presenta a la entidad financiera un plan de viabilidad de la empresa entre otra documentación. En caso que la entidad financiera no hubiere sido partidaria o hubiera ofrecido algún impedimento a la hora de financiar el proyecto se hubiese contemplado la posibilidad de acudir a un “bussiness angel” o acudir a una entidad de garantía recíproca para que nos avale ante el banco. Después de analizar distintas opciones, se ha considera la mejor opción un préstamo ICO a empresas y emprendedores.

Los datos del préstamo serán los siguientes:

Préstamo	Método Francés
TAE	5,948%
Nominal	550.000,00
Años	10
Mensualidades	120
Comisiones	0

Tabla 25: Datos préstamo

En este cuadro se detalla el primer año de amortización del préstamo (ver anexo 4):

	Termino Amortizable (a)	Interés (I)	Cuota de Amortizable (A)	Capital Amortizado	Capital vivo
0					550.000,00
1	6.048,77	2.654,55	3.394,22	3.394,22	546.605,78
2	6.048,77	2.638,17	3.410,60	6.804,81	543.195,19
3	6.048,77	2.621,71	3.427,06	10.231,87	539.768,13
4	6.048,77	2.605,17	3.443,60	13.675,47	536.324,53
5	6.048,77	2.588,55	3.460,22	17.135,69	532.864,31
6	6.048,77	2.571,85	3.476,92	20.612,61	529.387,39
7	6.048,77	2.555,07	3.493,70	24.106,31	525.893,69
8	6.048,77	2.538,21	3.510,56	27.616,88	522.383,12
9	6.048,77	2.521,26	3.527,51	31.144,38	518.855,62
10	6.048,77	2.504,24	3.544,53	34.688,92	515.311,08
11	6.048,77	2.487,13	3.561,64	38.250,56	511.749,44
12	6.048,77	2.469,94	3.578,83	41.829,39	508.170,61

Tabla 26: Cálculo préstamo

9.3. INGRESOS POR ÁREAS DE NEGOCIO

Para determinar los ingresos anuales del negocio se ha calculado dependiendo del servicio, en este caso distinguiremos entre el hotel, la restauración, el SPA y los congresos.

En primer lugar como los servicios se rige por la estacionalidad se ha elaborado un cuadro para determinar los días del año que serán temporada alta laborable (TA lab), temporada alta festivo (TA fes), temporada baja laborable (TB lab) y temporada baja festivo (TB fes).

	Días	TA Lab	TA Fes	TB Lab	TB Fes
Enero	31	4	4	16	7
Febrero	28			20	8
Marzo	31			21	10
Abril	30	10	5	10	5
Mayo	31			21	10
Junio	30			21	9
Julio	31	22	9		
Agosto	31	21	10		
Septiembre	30	10	5	10	5
Octubre	31			20	11
Noviembre	30			20	10
Diciembre	31	7	3	14	7
	TOTAL DIAS	74	36	173	82

Tabla 27: Días del año y sus respectivas temporadas

Una vez analizados los días totales de demanda alta y baja se han dividido los ingresos en función al servicio.

En el caso de los ingresos procedentes de las habitaciones y apartamentos se han establecido unos porcentajes de ocupación. El porcentaje de ocupación será el mismo para las habitaciones que para los apartamentos.

Ta Lab	Ta Fes	Tb Lab	Tb Fes
55%	80%	15%	40%

Tabla 28: Porcentaje de ocupación

Las ocupaciones medias por el tipo de día se han estimado en base a las ocupaciones medias de informes elaborados en la zona, a través de entrevistas personalizadas a varios establecimientos de la ciudad y la valiosa experiencia en negocios turísticos de los socios del hotel.

En base a estas estimaciones calculamos los ingresos estimados del hotel, que consideramos que permanecerán más o menos estables a lo largo de estos próximos años.

	TA Lab	TA Fes	TB Lab	TB Fes	Totales
	55%	80%	15%	40%	
Apartamentos	1,65	2,40	0,45	1,20	
Ingresos diarios	122,10	86,40	77,85	98,40	
Ingresos totales	24.420,00	17.280,00	10.120,50	12.792,00	64.612,50
Habitaciones	10	14	3	7	
Ingresos diarios	732,60	518,40	467,10	590,40	
Ingresos totales	87.912,00	62.208,00	37.368,00	47.232,00	234.720,00
					299.332,50

Tabla 29: Ingresos totales servicio de hospedaje.

Usando la misma metodología en la estimación de los porcentajes de ocupación y los días que corresponden a cada tipo de ocupación, se ha calculado los ingresos del área de restauración. Se ha establecido un número de plazas en cada uno de los salones en base a la superficie de estos. El ratio elegido para las zonas cubiertas es de 1,5m² por comensal. Para determinar la capacidad de la terraza se ha optado por otro método, dando como resultado 125 comensales para los servicios ordinarios, pudiendo ampliar esta capacidad en caso de otro tipo de eventos en los que los clientes pueden estar de pie.

	M2	Comensales Totales
Restaurante	100	67
Salón 1	123	82
Salón 2	70	47
TOTAL	293	195

Tabla 30: Capacidad restaurante en función de los metros cuadrados

	TA Lab	TA Fes	TB Lab	TB Fes
	40%	70%	10%	45%
Comensales diarios	78	137	20	88
Ingresos diarios ordinario del restaurante	1.953,33	3.418,33	488,33	2.197,50
Ingresos totales ordinario del restaurante	144.546,67	123.060,00	84.481,67	180.195,00
Terraza	92.500	78.750		
TOTAL INGRESOS				703.533,33

Tabla 31: Ingresos restaurante totales

Para determinar los clientes potenciales de la zona de SPA – Wellness, se ha establecido en base a los porcentajes de ocupación del establecimiento, excepto para el rango de laborables en temporada baja debido a que el fisioterapeuta ofertará servicios de rehabilitación y tratamiento de lesiones musculares a clientes de la localidad. En el espacio de SPA caben 8 personas simultáneamente y se ha dividido la jornada en 8 turnos, por lo que la cantidad de servicios ordinarios que se pueden ofrecer diariamente es de 64 a un precio medio del servicio de 20€.

	TA Lab	TA Fes	TB Lab	TB Fes	
	40%	70%	15%	45%	
Ocupación diaria	25,6	44,8	9,6	28,8	
Ocupación Total	1.894,4	1.612,8	1.660,8	2.361,6	
Ingresos Totales	37.888	32.256	33.216	47.232	150.592

Tabla 32: Ingresos totales Spa-Wellnes

Los servicios del bar se han calculado de una forma distinta, en este caso, hemos calculado un ratio de rotación de los clientes de 3.

En el caso de alquiler de los salones para la realización de eventos, congresos y exposiciones se ha calculado que se alquilaran los salones dos veces al mes. El precio por alquiler asciende a 500 euros. Los ingresos totales ascienden a 12.000 euros.

En esta tabla se mostrarán los ingresos totales de la empresa en el primer año.

Servicio	Ingresos
Hotel	299.332,50
Restaurante	703.533,33
Spa	150.592,00
Bar	94.900,00
Alquiler Salones	12.000,00
TOTALES	1.260.357,83

Tabla 33: Ingresos Totales

9.4. EVALUACIÓN DE COSTES VARIABLES

- Costes de Aprovisionamiento

En el servicio de hospedaje no existen los costes de materia prima propiamente dicha, de tal modo se considerará costes variables a los productos de limpieza y los productos de cortesía que se les dará a los clientes en las mismas habitaciones (jabón, champú, gel...), estos costes se calcularán en función al número de pernотaciones anuales. El precio por cada detalle será de 1.5 euros.

	TA Lab	TA Fes	TB Lab	TB Fes	Totales
Pernотaciones hotel	733	518	467	590	2.309
Pernотaciones apartamentos	122	86	78	98	385
Pernотaciones TOTALES	855	605	545	689	2.693
Costes Aprovisionamientos	1.282	907	817	1.033	4.040

Tabla 34: Costes aprovisionamiento área hospedaje

En el servicio de restauración, los costes de aprovisionamiento supondrán el 30% de los ingresos totales de restauración.

Servicio	Ingresos Totales	C. Aprovisionamiento
Restauración	798.433,33	239.530,00

Tabla 35: Costes aprovisionamientos área restauración

En el servicio del SPA, al igual que en el servicio de hospedaje, tampoco existen los costes de materias primas, se consideraran costes variables a los productos de limpieza y los productos utilizados para los masajes. En este caso, los costes de aprovisionamiento se calcularan en función de los clientes de los servicios. Con un coste por persona de 0.75 céntimos.

	TA Lab	TA Fes	TB Lab	TB Fes	
Cientes diarios	25,6	44,8	9,6	28,8	
Cientes Totales	1894,4	1612,8	1660,8	2361,6	7529,6
Costes Aprovisionamiento	1420,8	1209,6	1245,6	1771,2	5647,2

Tabla 36: Costes de aprovisionamiento área Spa-wellness

En este cuadro se mostrará los costes totales de aprovisionamiento que la empresa deberá hacer frente en el año 1.

Servicio	Coste Aprovisionamiento
Hotel	4.040
Restauración	239.530,00
Spa	5647,2
Total	249.217,08

Tabla 37: Total costes de aprovisionamiento

Estos costes están calculados en base al primer año, para el resto de años, al igual que ocurre con los ingresos, los costes aumentaran en un pequeño porcentaje.

- Costes de Lavandería.

El servicio de lavandería será una subcontratación a una empresa de la zona para la realización de la limpieza, el lavado y el planchado.

En primer lugar en el servicio de hospedaje este coste se determinará en función de la demanda. El precio que nos cobran será de 3 euros por habitación. En el servicio de restauración, los costes de lavandería serán en función al número de comensales. El precio será de 0.3 euros por comensal.

	TA Lab	TA Fes	TB Lab	TB Fes	Totales
Hotel	2.564,10	1.814,40	1.634,85	2.066,40	8.079,75
Restauración	1.734,56	1.476,72	1.013,78	2.162,34	6.387,40
					14.467,15

Tabla 38: Costes totales lavandería

9.5. EVALUACIÓN DE COSTES FIJOS

- Costes de Gestoría.

Se han comparado precio de las distintas gestoría que existen en la zona, finalmente se ha optado por contratar a una de ellas por 250 euros al mes. En ella se realizaran todos los trámites pertinentes para que la empresa lleve todos los tramites fiscales como la declaración trimestral del IVA, las retenciones, declaración de la renta de los empresarios... además de los tramites laborales como son la confección de nóminas, Seguridad Social, altas y bajas de los trabajadores... Por tanto esto supondrá unos costes anuales a la empresa de 3.000 euros.

- Costes de telecomunicaciones

Para poder llevar a cabo las actividades de la empresa y poder ofrecer a nuestros clientes servicios como wifi o televisión por satélite se ha decidido contratar dos líneas de teléfono. Con el contrato de estas líneas de teléfono, la compañía de telecomunicaciones nos ofrece servicio de ADSL, dos líneas adicionales de teléfono móvil, además de la televisión por satélite para que el cliente pueda disfrutar tanto de esta amplia oferta de canales en las habitaciones como el bar del hotel. El coste de estos servicios es de 350 euros al mes. Los costes anuales ascenderán a 4.200 euros.

- Costes de publicidad

Como se ha mencionado anteriormente en el apartado de Promoción y publicidad. La empresa ha optado por diferentes tipos de publicidad.

En primer lugar, el acto de inauguración que la empresa pretende realizar para darse a conocer en la localidad le supondrá un coste de 600 euros. Solamente se tendrá en cuenta en el año uno.

La creación de la página web se realizará por una empresa especializada en la realización de este tipo de servicios. Se han comparado precios de distintas empresas y se ha decidido contratar a una empresa local que realiza este tipo de servicios. La creación de la página web se realizara en el año 1 con un coste de 750 euros. Los costes de mantenimiento de la web serán de 200 euros cada año a partir del año 2.

La impresión de tarjetas de visita y de los folletos publicitarios tendrá un coste de 500 euros al año. En este coste están incluidos los folletos puntuales de ofertas o descuentos que la empresa repartirá en numerosas ocasiones.

Para la publicidad en radio se ha optado por la frecuencia de cadena 100 y en la franja horaria de 10:00 a 20:00 de lunes a viernes, en esta franja por cada cuña publicitaria tienen un precio 22,50 euros por cada cuña publicitaria. Por tanto, se contratará un pase de publicidad al día. El coste anual ascenderá a 5.850 euros anuales.

El precio por publicad en revistas locales asciende 25 euros por edición. La revista es de tirada comarcal y es publicada cada viernes.

Publicidad	Año 1	RESTO
Inauguración	600	
Página Web	600	200
Radio	5.850	5.850
Prensa	1.300	1.300
Folletos	500	500
TOTAL	8.850	7850

Tabla 39: Total costes de publicidad

- Costes de suministros de agua, gas y electricidad.

Estos costes, aunque tienen una parte fija basada en los servicios contratados y una parte variable en función de los diferentes consumos, vamos a considerarlos como gastos fijos. Los cuales se han estimado teniendo en cuenta la previsión de ocupación del hotel, la experiencia de los socios en la gestión de establecimientos turísticos y los datos aportados por los técnicos de las empresas suministradoras y comercializadoras. El coste estimado será de 100.000 euros anuales.

- Costes de reparación y mantenimiento.

Se ha subcontratado una empresa externa para el servicio de jardinería, esta misma empresa también se ocupará del mantenimiento de las instalaciones del hotel así como de las subsanaciones de las posibles averías que se puedan producir. Este contrato asciende a 21.000 euros anuales, incluye tanto la mano de obra como la reposición de los materiales que se necesiten en los mantenimientos preventivos y correctivos, derivados de un uso adecuado de las instalaciones. En cuanto a las averías no previstas en este contrato no se ha destinado una partida específica puesto que realizando los mantenimientos preventivos que marca el fabricante no se esperan gastos adicionales durante la vida útil. Esta empresa también será la encargada de la prevención de riesgos laborales en el negocio.

- Coste de Amortizaciones.

Para calcular la cuota de las amortizaciones se ha calculado en función de las tablas aprobadas por la Agencia Estatal de la Administración tributaria.

A continuación se detallan los porcentajes a la dotación de amortización.

Concepto	Porcentaje
Construcciones	2%
Maquinaria	12%
Mobiliario	10%
Elementos de transporte	16%
Equipos Informáticos	25%
Aplicaciones Informáticas	25%
Instalaciones	10%

Tabla 40: Porcentajes de amortización

	1	2	3	4	5
Construcciones	14.700	14.700	14.700	14.700	14.700
Maquinaria	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Mobiliario	8.725	8.725	8.725	8.725	8.725
Elementos de transporte	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Equipos Informáticos	4.225	4.225	4.225	4.225	-
Aplicaciones Informáticas	125	125	125	125	-
Instalaciones	7.015	7.015	7.015	7.015	7.015
N. Aplicaciones Informáticas					150
N. Equipos Informáticos					4.500
TOTALES	41.390	41.390	41.390	41.390	41.690

Tabla 41: Cuota de amortización para los primeros 5 años

- Costes de personal.

Los costes salariales se establecerán por cada la categoría profesional que ocupe cada empleado. En función de la plantilla del hotel en cada uno de los cuatro periodos ocupacionales establecidos y del coste diario de cada uno de ellos se han podido estimar los costes salariales para un ejercicio completo. El coste diario se ha establecido dividiendo el coste anual entre los 365 días del año y el coste unitario por hora se ha calculado dividiendo el coste anual entre las 1800 horas que marca el convenio al que esta acogido nuestra empresa.

En los siguientes ejercicios se ha establecido una política de aumento de salarios del 0.5% anual.

Puesto de trabajo	Coste anual	Coste día	Coste hora	TA Lab	TA Fes	TB Lab	TB Fes
Director gerente	45.000,00	123,29	25,00	1	1	1	1
Ajuno dirección	45.000,00	123,29	25,00	1	1	1	1
Jefe de sala	27.000,00	73,97	15,00	1	1	1	1
Jefe de cocina	27.000,00	73,97	15,00	1	1	1	1
Camarero	24.000,00	65,75	13,33	3	4	1	3
Cocinero	24.000,00	65,75	13,33	2	3	1	2
Ayudante Camarero	17.000,00	46,58	9,44	3	4	0	3
Ayudante Cocinero	17.000,00	46,58	9,44	3	4	0	3
Recepcionista	21.000,00	57,53	11,67	2	2	2	2
Fisioterapeuta	22.000,00	60,27	12,22	1	2	1	2
Personal de limpieza	15.000,00	41,10	8,30	3	4	2	3
TOTAL				21	27	11	22

Tabla 42: Salario por persona y personas contratadas según temporada

Puesto	T.A. Lab	T.A. Fes	T.B. Lab	T.B. Fes	TOTAL
Director gerente	9.123,29	4.438,36	21.328,77	10.109,59	45.000,00
Ajuno dirección	9.123,29	4.438,36	21.328,77	10.109,59	45.000,00
Jefe de sala	5.473,97	2.663,01	12.797,26	6.065,75	27.000,00
Jefe de cocina	5.473,97	2.663,01	12.797,26	6.065,75	27.000,00
Camarero	14.597,26	9.468,49	11.375,34	16.175,34	51.616,44
Cocinero	9.731,51	7.101,37	11.375,34	10.783,56	38.991,78
Ayudante Camarero	10.339,73	6.706,85	8.057,53	11.457,53	36.561,64
Ayudante Cocinero	6.893,15	6.706,85	8.057,53	11.457,53	33.115,07
Recepcionista	8.515,07	4.142,47	19.906,85	9.435,62	42.000,00
Fisioterapeuta	8.920,55	6.509,59	10.427,40	9.884,93	35.742,47
Personal de limpieza	9.123,29	5.917,81	14.219,18	10.109,59	39.369,86
TOTAL	97.315,07	60.756,16	151.671,23	111.654,79	421.397,26

Tabla 43: Costes salarios totales

- Costes de tributos

Los tributos que la empresa deberá hacer frente serán:

Concepto	Precio
Impuesto de Bienes Inmueble.	1,500
Impuesto de circulación	180
Tasa de recogida de residuos sólidos urbanos.	1,200
TOTAL	2,880

Tabla 44: Gastos totales de tributos

- Costes de seguros

La empresa se deberá suscribir a una póliza de seguro para cubrir posibles daños en las instalaciones, además también se deberá suscribir a una póliza de seguro de responsabilidad civil, para cubrir posibles daños a clientes o terceros. Para decidir qué compañía de seguros era más acorde a nuestra demanda se han solicitado presupuestos a diferentes empresas dentro de la comunidad. También se ha realizado una comparativa en portales web especializados en este tipo de servicio. Finalmente se ha decidido por un seguro con un coste anual de 2.000 euros.

En este grafico de mostraran los costes tanto variables como fijos de forma esquemática con sus respectivos aumentos con el paso de los años.

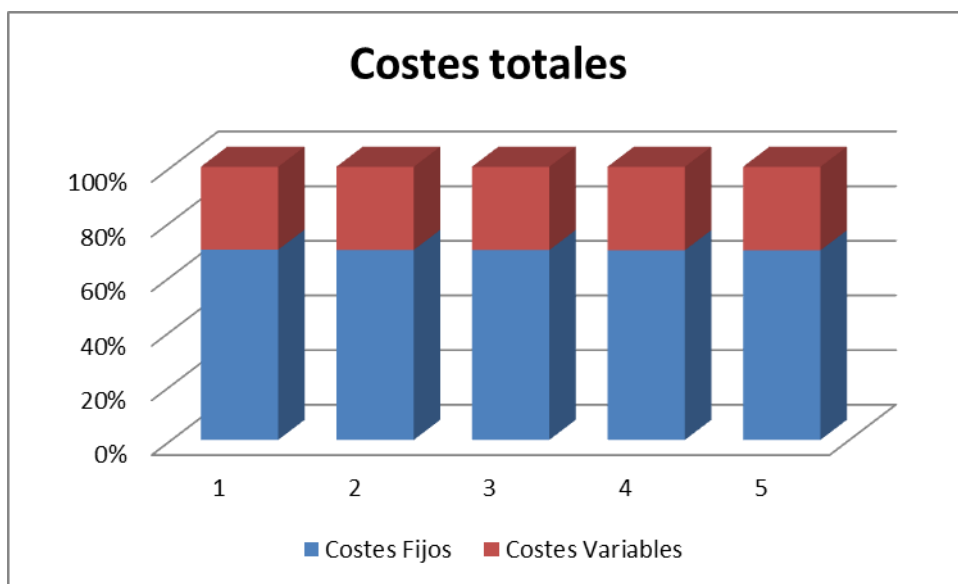


Tabla 45: Distribución de los costes

9.6. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En este apartado se mostrará una previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias de los ejercicios analizados.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	1.260.357,83	1.267.952,58	1.275.619,84	1.283.361,38	1.291.179,08
Hotel	299.332,50	300.829,16	302.333,31	303.844,97	305.364,20
Rest.	798.433,33	802.425,50	806.437,63	810.469,82	814.522,16
SPA	150.592,00	152.097,92	153.618,90	155.155,09	156.706,64
Congresos	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
C.Variables	252.798,66	265.149,86	266.684,82	268.230,61	269.787,34
Compras	238.331,51	250.509,11	251.868,38	253.236,37	254.613,17
Hotel	4.039,88	4.080,27	4.121,08	4.162,29	4.203,91
Rest.	239.530,00	240.727,65	241.931,29	243.140,94	244.356,65
Spa	5.647,20	5.760,14	5.875,35	5.992,85	6.112,71
V.Ex. Inicial	-	10.885,56	10.944,52	11.003,86	11.063,58
V.Ex. finales	-10.885,56	-10.944,52	-11.003,86	-11.063,58	-11.123,68
Lavandería	14.467,15	14.640,76	14.816,44	14.994,24	15.174,17
Costes	604.717,26	605.824,25	607.941,77	610.069,88	612.508,63
Fijos					
Personal	421.397,26	423.504,25	425.621,77	427.749,88	429.888,63
Publicad	8.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00
Suministro Energético	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Teleco	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Seguros	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Manteni	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00
Tributos	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00
Gestoría	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Amort.	41.390,00	41.390,00	41.390,00	41.390,00	41.690,00
Resultado Expl (BAII)	402.841,91	396.978,47	400.993,25	405.060,89	408.883,11
Intereses	30.755,85	28.267,84	25.631,84	22.839,05	19.880,15
Resultado (BAI)	372.086,07	368.710,64	375.361,41	382.221,84	389.002,96
Impuesto 25%	93.021,52	92.177,66	93.840,35	95.555,46	97.250,74
Resultado Ejercicio	279.064,55	276.532,98	281.521,06	286.666,38	291.752,22

Tabla 46: Cuenta de pérdidas y ganancias

9.7. RATIOS

En este apartado se calculará algunos de los ratios más habituales para analizar si el estado de la empresa es óptimo o por el contrario los socios deberán llevar a cabo una política de reestructuración de la empresa.

Ratios	1	2	3	4	5
Fondo maniobra	246.107,77	361.412,80	385.697,99	407.680,33	408.782,83
Grado apalancamiento	0,95	0,64	0,53	0,45	0,37
Ratio de deuda sobre activo	0,12	0,10	0,08	0,08	0,07
Current Ratio	4,72	6,25	6,38	6,45	6,23
Quick ratio	4,56	6,09	6,22	6,30	6,09
Ko (Roa)	3.7%	3.1%	3.1%	3.2%	3.2%
Ke (Roe)	4.0%	3.4%	3.3%	3.2%	3.2%
Umbral de rentabilidad	794.914,61	801.751,61	801.041,74	800.144,08	799.426,04

Tabla 47: Cálculo de Ratio de la empresa

Se puede observar que los fondos de maniobra son todos positivos, por tanto, una parte de los activos corrientes se financia con los recursos a corto plazo. Por este motivo, la empresa tiene suficiente liquidez para hacer frente a las deudas a corto plazo contraídas.

El grado de apalancamiento es la relación entre el patrimonio neto y el pasivo. La disminución del apalancamiento también disminuye los riesgos de la operación, dado que provoca mayor flexibilidad o menor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender los pagos.

El ratio de deuda sobre el activo muestra la relación de los activos corrientes contra los pasivos corrientes. En el caso de nuestra empresa tiene un ratio muy bajo, por tanto, tiene muy poca deuda en comparación con su capital. Esto significa que tiene pocas obligaciones de pago. Pero, sin embargo, la empresa debe repartir sus beneficios con los socios, mediante la distribución de dividendos. No obstante, el reparto de dividendos tiende a ser más costoso que pagar intereses a las entidades financieras.

El Current ratio se trata del cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente. Con esta relación financiera se mide si una empresa tiene suficientes recursos para pagar sus deudas en los próximos 12 meses. Nuestro current ratio es muy elevado, por tanto nuestra empresa no presentará problemas de liquidez.

El Quick ratio se trata del cociente entre el activo corriente menos las existencias y el pasivo corriente. En el caso de nuestra empresa se aproxima mucho al Current Ratio puesto que nuestras existencias son pequeñas, puesto que al tratarse de una empresa de servicios no se necesita gran stock de existencia.

El ROA y la ROA muestran la relación de los beneficios de la empresa con su activo, es decir, la capacidad que tiene los activos totales de la empresa para producir benéficos. Para el cálculo del ROA no se deben de tener en cuenta los intereses ni los impuestos. Ambos ratios presentan una tasa aceptable.

El umbral de rentabilidad es el volumen de venta que la empresa debe tener como mínimo para no tener pérdidas en un periodo. En nuestro caso la empresa presenta un umbral de rentabilidad alto, sin embargo los ingresos anuales están muy por encima de este punto de equilibrio.

9.8. SISTEMA DE COBRO DE CLIENTES Y PAGO DE PROVEEDORES

El cobro a clientes siempre será al contado en todos los servicios ordinarios, los ingresos extraordinarios se negociaran con el cliente en los términos que se consideren oportunos, ya que en este estudio se han considerado cero este tipo de ingresos. Al formalizar una reserva se exigirá una fianza del 25% que se devolverá en su totalidad cuando el cliente haya disfrutado del servicio.

El plazo de pagos será máximo a 30 días tanto a proveedores como al personal de hotel. Esto no exime que algunas compras, sobre todo de productos frescos a proveedores locales se paguen al contado. Por tanto, el saldo de la partida de proveedores que se presentará al balance serán los costes de aprovisionamiento del mes de diciembre tanto de la zona de restauración, hospedaje y el Spa. En este cuadro de mostraran los saldos correspondientes en cada mes de los proveedores y el pago de cada mes del primer año.

	Compras	Pago	Saldo Proveedores
Enero	20.370,61	0	20.370,61
Febrero	10.900,10	20.370,61	10.900,10
Marzo	12.679,43	10.900,10	12.679,43
Abril	26.043,93	12.679,43	26.043,93
Mayo	12.679,43	26.043,93	12.679,43
Junio	11.907,98	12.679,43	11.907,98
Julio	40.350,66	11.907,98	40.350,66
Agosto	40.812,43	40.350,66	40.812,43
Septiembre	26.043,93	40.812,43	26.043,93
Octubre	13.214,45	26.043,93	13.214,45
Noviembre	12.443,00	13.214,45	12.443,00
Diciembre	21.771,13	12.443,00	21.771,13

Tabla 48: Distribución de los pagos a proveedores por meses

9.9. PRESUPUESTO DE TESORERÍA

En este apartado se mostrará el presupuesto de tesorería mensual del primer año (ver Anexo 5) de la empresa además de los correspondientes presupuestos de tesorería para los próximos 5 años. Hay que tener en cuenta que el saldo inicial de tesorería en el año 1 es de 11800 euros.

	1	2	3	4	5
Cobro ventas					
	1.260.357,83	1.267.952,58	1.275.619,84	1.283.361,38	1.291.179,08
Hotel	299.332,50	300.829,16	302.333,31	303.844,97	305.364,20
Rest.	798.433,33	802.425,50	806.437,63	810.469,82	814.522,16
Spa	150.592,00	152.097,92	153.618,90	155.155,09	156.706,64
Congresos	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
Pagos explo.	805.240,36	829.525,15	833.177,25	836.850,77	840.545,87
Hotel	4.039,88	4.080,27	4.121,08	4.162,29	4.203,91
Spa	5.647,20	5.760,14	5.875,35	5.992,85	6.112,71
Rest.	239.530,00	240.727,65	241.931,29	243.140,94	244.356,65
Proveedor pendiente		21.771,13	21.889,05	22.007,72	22.127,16
Proveedor	-21.771,13	-21.889,05	-22.007,72	-22.127,16	-22.247,36
Personal	421.397,26	423.504,25	425.621,77	427.749,88	429.888,63
Lavandería	14.467,15	14.640,76	14.816,44	14.994,24	15.174,17
Suministro	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Gestoría	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Teleco	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Publicidad	8.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00
Manteni.	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00
Tributo	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00
Seguros	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
T. Explo	455.117,48	438.427,43	442.442,58	446.510,61	450.633,21
Dividendos		155.664,55	248.879,68	253.368,95	257.999,74
N. Inmo.					18.500,00
Préstamo	41.829,39	44.317,39	46.953,40	49.746,18	52.705,09
Intereses	30.755,85	28.267,84	25.631,84	22.839,05	19.880,15
Impuestos	93.021,52	92.177,66	93.840,35	95.555,46	97.250,74
T. Operativa	165.606,75	320.427,43	332.345,37	365.205,43	432.002,40
Tesorería Neta	289.510,73	118.000,00	27.137,32	25.000,96	4.297,49
Tesorería Acu	301.310,73	419.310,72	446.448,04	471.449,00	475.746,49

Tabla 49: Presupuesto de tesorería para los próximos 5 años

9.10. BALANCE PREVISIONAL

En el momento de la creación la empresa y con los datos previstos la empresa presentará este balance inicial:

BALANCE AÑO 0			
ACTIVO		PASIVO	
Activos no corriente	954.800,00	Patrimonio Neto	416.600,00
Aplicaciones Informáticas	500,00	Capital	450.000,00
Terrenos y construcciones	735.000,00	Reservas	-33.400,00
Instalaciones técnicas	70.150,00		
Mobiliario	87.250,00	Pasivo No Corriente	508.170,61
Elementos de transporte	30.000,00	Deudas a largo plazo	508.170,61
Maquinaria	15.000,00		
Equipos Informáticos	16.900,00	Pasivo Corriente	41.829,39
		Deudas a corto plazo	41.829,39
Activo Corriente	11.800,00		
Tesorería	11.800,00		
TOTAL	966.600,00	TOTAL	966.600,00

Tabla 50: Balance previsional año 0

Como podemos observar las reservas son negativas, esto se debe porque según el nuevo Plan General de Contabilidad se establece que todos los gastos de constitución. Esta condición la podemos encontrar en la norma de Registro y Valoración número 9 de los Instrumentos Financieros apartado 4, la cual establece que: *“...Los gastos derivados de estas transacciones, incluidos los gastos de emisión de estos instrumentos, tales como honorarios de letrados, notarios, y registradores; impresión de memorias, boletines y títulos; tributos; publicidad; comisiones y otros gastos de colocación, se registrarán directamente contra el patrimonio neto como menores reservas”*.

Además la empresa destinará en el primer año parte de su resultado del ejercicio a las reservas para que estas alcancen el 20% del capital social de empresa. Según se establece en el art. 274 TRLSC: *“Se deberá destinar obligatoriamente un 10% del beneficio a la reserva legal y hasta que ésta alcance el 20% de la cifra de capital social”*.

Respecto a la política de dividendo seguida por la empresa se considera que esta repatriará dividendos anualmente, el porcentaje será del 90% del resultado del ejercicio, el 10% restante se trasladará a la cuenta de reservas.

En este cuadro de muestra el reparto del resultado del ejercicio a sus cuentas correspondientes:

	2	3	4	5
Resultado	279.064,55	276.532,98	281.521,06	286.666,38
Dividendos	155.664,55	248.879,68	253.368,95	257.999,74
Reservas	33.400,00	27.653,30	28.152,11	28.666,64
Reservas	90.000,00			
% dividendo	0,56	0,90	0,90	0,90

Tabla 51: Distribución del resultado

Los balances previstos para los próximos 4 años serán los que se muestran a continuación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activo				
Activos no corriente	913.410,00	872.020,00	830.630,00	789.240,00
Inmovilizado intangible	375,00	250,00	125,00	-
Aplicaciones Informáticas	500,00	500,00	500,00	500,00
(Amortización Acumulada)	-125,00	-250,00	-375,00	-500,00
Inmovilizado material	913.035,00	871.770,00	830.505,00	789.240,00
Terrenos y construcciones	735.000,00	735.000,00	735.000,00	735.000,00
(Amortización Acumulada)	-14.700,00	-29.400,00	-44.100,00	-58.800,00
Instalaciones técnicas	70.150,00	70.150,00	70.150,00	70.150,00
(Amortización Acumulada)	-7.015,00	-14.030,00	-21.045,00	-28.060,00
Mobiliario	87.250,00	87.250,00	87.250,00	87.250,00
(Amortización Acumulada)	-8.725,00	-17.450,00	-26.175,00	-34.900,00
Elementos de transporte	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
(Amortización Acumulada)	-4.800,00	-9.600,00	-14.400,00	-19.200,00
Maquinaria	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
(Amortización Acumulada)	-1.800,00	-3.600,00	-5.400,00	-7.200,00
Equipos Informáticos	16.900,00	16.900,00	16.900,00	16.900,00
(Amortización Acumulada)	-4.225,00	-8.450,00	-12.675,00	-16.900,00
Activo Corriente	312.196,29	430.255,24	457.451,90	482.512,57
Existencias	10.885,56	10.944,52	11.003,86	11.063,58
Tesorería	301.310,73	419.310,72	446.448,04	471.449,00
TOTAL	1.225.606,29	1.302.275,24	1.288.081,90	1.271.752,57
PASIVO				
Patrimonio Neto	695.664,55	816.532,98	849.174,36	882.471,78
Capital	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00
Reservas	-33.400,00	90.000,00	117.653,30	145.805,40
Resultado del ejercicio	279.064,55	276.532,98	281.521,06	286.666,38
Pasivo No Corriente	463.853,22	416.899,82	367.153,64	314.448,55
Deudas a largo plazo	463.853,22	416.899,82	367.153,64	314.448,55
Pasivo Corriente	66.088,52	68.842,45	71.753,91	74.832,24
Deudas a corto plazo	44.317,39	46.953,40	49.746,18	52.705,09
Proveedores	21.771,13	21.889,05	22.007,72	22.127,16
TOTAL	1.225.606,29	1.302.275,24	1.288.081,90	1.271.752,58

Tabla 52: Balances previsionales resto de años

Como se puede observar las reservas del año 1 son negativas puesto que el resultado del ejercicio aún no ha sido distribuido por la junta general. Sin embargo, en el año 2 las reservas son el 20% del capital social tal y como estipula el nuevo plan general contable.

Respecto a las existencias del balance de situación, quedarán el 50% de la compra realizada durante el mes de diciembre, debido a que los productos de aprovisionamiento serán los productos frescos, explicados anteriormente, y por tanto solamente quedarán los productos guardados de reserva, para su posible uso posteriormente.

Ya que esta época del año se trata de una temporada alta, debido a las fiestas de Navidad, son totalmente necesarias dichas existencias por dos motivos, uno de ellos por la cantidad de gente que se espera que vaya a ocupar las instalaciones, y el segundo debido a que las tiendas donde podemos adquirir dichas existencias, están cerradas, por este motivo, es imprescindible tener reservas.

Por otro lado, en cuanto al saldo de proveedores, debido a la política de pago de estos (explicada anteriormente), en el balance de situación se muestran las partidas del mes de diciembre, y estas serán efectuadas en enero.

10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Uno de los aspectos fundamental para la toma de decisión de la realización del proyecto es el desembolso inicial. Por tanto, se ha estimado que el desembolso inicial debería ser de 2.552.605,57 € para que el VAN del proyecto pase a ser negativo.

Para que el VAN del proyecto sea mayor a cero, los costes totales no podrán ser mayores a los mostrados en la siguiente tabla para los años que se han estimado los flujos netos de caja:

Año	Costes totales
1	1.162.908,50 €
2	1.144.557,03 €
3	1.129.256,68 €
4	1.115.122,02 €
5	1.130.417,47 €
6	1.077.867,37 €
7	1.064.688,70 €
8	1.052.498,83 €
9	1.041.235,33 €
10	1.030.839,73 €

Tabla 53: Análisis de sensibilidad de los costes totales

Para que el VAN del proyecto sea positivo, es decir el proyecto sea rentable, los ingresos totales deberá ser mayores a los calculados en la siguiente tabla para los años estimados:

Año	Costes Totales
1	930.321,38 €
2	956.776,31 €
3	982.213,67 €
4	1.006.698,51 €
5	1.030.292,25 €
6	1.053.052,95 €
7	1.075.035,49 €
8	1.096.291,79 €
9	1.116.870,94 €
10	1.136.819,40 €

Tabla 54: Análisis de sensibilidad de los ingresos totales

11. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

En este apartado se analizará el VAN, TIR y la rentabilidad neta para dos posibles escenarios: uno pesimista y el otro optimista.

Para el análisis del escenario pesimista se ha considerado que el desembolso inicial es mayor debido a que el coste de la obra ha aumentado, también se ha considerado que los costes de suministros, tales como agua, luz y gas, son mayores. Finalmente se ha considerado una disminución de la demanda del 10% en todos los servicios excepto en la zona de restauración que ha sufrido una disminución de 5%. Con todos estos cambios se prevé un VAN negativo de 12.042,41 € de con una TIR del 7.31% y una rentabilidad neta negativa de 0.21%.

Para el análisis del escenario optimista se ha considerado un desembolso menor de lo esperado. Los costes de los suministros se consideran constantes pero menores. Finalmente la demanda de los servicios se ha aumentado un 5%. Con todos estos cambios se prevé un VAN positivo del 2.402.696,43€, una TIR del 50,51% y una rentabilidad neta del 40,65%

	Normal	Pesimista	Optimista
Desembolso Inicial	1.000.000	1.200.000	900.000
Ocupación Hotel			
TA. Laborable	55%	45%	60%
TA. Festivo	80%	70%	85%
TB. Laborable	15%	5%	20%
TB. Festivo	40%	30%	45%
Ocupación Restauración			
TA. Laborable	40%	35%	45%
TA. Festivo	70%	65%	75%
TB. Laborable	10%	5%	15%
TB. Festivo	45%	40%	50%
Ocupación Spa-Wellness			
TA. Laborable	40%	30%	45%
TA. Festivo	70%	60%	75%
TB. Laborable	15%	5%	20%
TB. Festivo	45%	35%	50%
Congresos(al año)	24	12	36
Suministros	100.000	150.000	90.000
VAN	1.357.782,13 €	-158.537,09 €	2.251.101,20 €
TIR	31,22%	4,37%	48,78322%
Rentabilidad Neta	24,20%	-2.97%	41,44%

Tabla 55: Análisis escenarios

12. CONCLUSIONES

En este proyecto he analizado la viabilidad y la rentabilidad para puesta en marcha de un establecimiento turístico rehabilitando un antiguo inmueble. He puesto en práctica gran parte de los conocimientos adquiridos en el Master Gestión Financiera y Contabilidad Avanzada y, previamente, en la Diplomatura en Ciencias Empresariales.

Una vez elaborado y analizado el plan financiero, la principal conclusión que se podría extraer es tanto con el método del Valor Neto Actual como con el método de la Tasa Interna de Rentabilidad el proyecto sería viable. De acuerdo con los estudios realizados, la rentabilidad neta del proyecto calculada con el CAPM alcanzaría el 24,19%.

Aunque se trata de una empresa de nueva creación, los socios, en especial los dos que ostentan los cargos de Director Gerente y Adjunto a la Dirección, tienen gran experiencia en el sector turístico y con su ayuda se ha analizado detalladamente el entorno donde se establecerá y las características que tiene que tener el establecimiento y los servicios que queremos ofrecer. Tras este análisis, se observa que en la zona, no hay hoteles para un poder adquisitivo medio-alto que ofrezcan servicios exclusivos a sus clientes y por lo tanto la población necesita un nuevo espacio para abarcar la creciente demanda. Gran parte de esta demanda producida por los datos económicos de los últimos meses los que se evidencia una mejora de la economía española, favorecen el incremento de la demanda turística tanto nacional como internacional.

Además, según los resultados obtenidos en el estudio del proyecto de inversión, los socios recibirán anualmente dividendos, de forma que la inversión inicial aportada por los socios se recupera en los próximos años y este proyecto es una buena inversión para ellos, en tiempos en los que los productos financieros no ofrecen buenas rentabilidades a medio plazo.

Como toda empresa de servicios, especialmente en el sector de la hostelería y restauración, los beneficios obtenidos dependen en gran medida del grado de ocupación que presente el establecimiento, la inversión inicial y los costes de suministros. Se han definido tres escenarios posibles para evaluar las distintas variaciones de estos valores, con los modelos VAN y TIR. Se puede observar que solo en el caso que se cumpla el escenario más pesimista, la inversión solo sería rentable a muy largo plazo. En el escenario más optimista se recupera la inversión en un par de años.

13. ANEXOS

Anexo 1: Fotos inmueble











Anexo 2: Cálculo de la variación del fondo de maniobra.

Variación fondo de maniobra											
AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A. C.	11.800,00	110.885,56	110.944,52	111.003,86	111.063,58	111.123,68	111.184,17	111.245,04	111.306,32	111.367,99	111.430,06
Exist		10.885,56	10.944,52	11.003,86	11.063,58	11.123,68	11.184,17	11.245,04	11.306,32	11.367,99	11.430,06
Bancos	11.800,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
P.C.	41.829,4	66.088,52	68.842,45	71.753,91	74.832,24	78.087,34	81.529,69	85.170,36	89.021,07	93.094,43	22.860,12
Provee		21.771,13	21.889,05	22.007,72	22.127,16	22.247,36	22.368,33	22.490,09	22.612,63	22.735,97	22.860,12
Deudas C.P.	41.829,4	44.317,39	46.953,40	49.746,18	52.705,09	55.839,99	59.161,36	62.680,27	66.408,44	70.358,46	
F.M.	-30.029,4	44.797,05	42.102,08	39.249,95	36.231,34	33.036,34	29.654,47	26.074,69	22.285,24	18.273,55	88.569,94
V. FM		74.826,43	-2.694,97	-2.852,12	-3.018,62	-3.195,00	-3.381,86	-3.579,79	-3.789,44	-4.011,69	70.296,39

Anexo 3: Flujos netos de caja

Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COBROS	1.260.357,83	1.267.952,58	1.275.619,84	1.283.361,38	1.291.179,08	1.299.074,88	1.307.050,82	1.315.109,00	1.323.251,66	1.331.481,09
Hotel	299.332,50	300.829,16	302.333,31	303.844,97	305.364,20	306.891,02	308.425,48	309.967,60	311.517,44	313.075,03
Rest.	798.433,33	802.425,50	806.437,63	810.469,82	814.522,16	818.594,78	822.687,75	826.801,19	830.935,19	835.089,87
Spa	150.592,00	152.097,92	153.618,90	155.155,09	156.706,64	158.273,71	159.856,44	161.455,01	163.069,56	164.700,25
Congresos	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08	15.315,38	16.081,15	16.885,21	17.729,47	18.615,94
PAGOS	827.011,49	829.643,07	833.295,92	836.970,20	858.066,07	843.494,57	847.049,81	850.624,91	854.220,01	857.835,24
Aprov.	249.217,08	250.568,07	251.927,71	253.296,09	254.673,27	256.059,35	257.454,40	258.858,51	260.271,76	261.694,24
Hotel	4.039,88	4.080,27	4.121,08	4.162,29	4.203,91	4.245,95	4.288,41	4.331,29	4.374,61	4.418,35
Rest	239.530,00	240.727,65	241.931,29	243.140,94	244.356,65	245.578,43	246.806,32	248.040,36	249.280,56	250.526,96
Spa	5.647,20	5.760,14	5.875,35	5.992,85	6.112,71	6.234,97	6.359,66	6.486,86	6.616,59	6.748,93
Personal	421.397,26	423.504,25	425.621,77	427.749,88	429.888,63	432.038,07	434.198,26	436.369,25	438.551,10	440.743,85
Lavandería	14.467,15	14.640,76	14.816,44	14.994,24	15.174,17	14.467,15	14.467,15	14.467,15	14.467,15	14.467,15
Suministro	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Gestoría	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Teleco	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Publicidad	8.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00	7.850,00
Manteni	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00
Tributo	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00
Seguros	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
N. EPI					16.900,00					
RBE	433.346,35	438.309,51	442.323,91	446.391,17	433.113,01	458.962,18	463.580,80	468.273,54	473.043,34	403.349,46
AA	41.390,00	41.390,00	41.390,00	41.390,00	41.690,00	41.390,00	41.390,00	41.390,00	41.390,00	41.390,00
Bº Venta					18.600,00					
Varia F.M.	74.826,43	-2.694,97	-2.852,12	-3.018,62	-3.195,00	-3.381,86	-3.579,79	-3.789,44	-4.011,69	70.296,39
B.I.	466.782,78	394.224,55	398.081,79	401.982,55	393.728,01	414.190,31	418.611,01	423.094,10	427.641,65	432.255,85
Impuesto	116.695,69	98.556,14	99.520,45	100.495,64	98.432,00	103.547,58	104.652,75	105.773,52	106.910,41	108.063,96
FNC di	316.650,65	339.753,38	342.803,46	345.895,54	334.681,01	355.414,60	358.928,04	362.500,01	366.132,93	295.285,50

Anexo 4: Cuotas del préstamo

Termino Amortizable (a)	Cuota de interés (I)	Cuota de amortización (A)	Capital Amortizado	Capital vivo	Capital restante
0					550.000,00
1	6.048,77	2.654,55	3.394,22	3.394,22	546.605,78
2	6.048,77	2.638,17	3.410,60	6.804,81	543.195,19
3	6.048,77	2.621,71	3.427,06	10.231,87	539.768,13
4	6.048,77	2.605,17	3.443,60	13.675,47	536.324,53
5	6.048,77	2.588,55	3.460,22	17.135,69	532.864,31
6	6.048,77	2.571,85	3.476,92	20.612,61	529.387,39
7	6.048,77	2.555,07	3.493,70	24.106,31	525.893,69
8	6.048,77	2.538,21	3.510,56	27.616,88	522.383,12
9	6.048,77	2.521,26	3.527,51	31.144,38	518.855,62
10	6.048,77	2.504,24	3.544,53	34.688,92	515.311,08
11	6.048,77	2.487,13	3.561,64	38.250,56	511.749,44
12	6.048,77	2.469,94	3.578,83	41.829,39	508.170,61
13	6.048,77	2.452,67	3.596,10	45.425,49	504.574,51
14	6.048,77	2.435,31	3.613,46	49.038,95	500.961,05
15	6.048,77	2.417,87	3.630,90	52.669,85	497.330,15
16	6.048,77	2.400,34	3.648,42	56.318,27	493.681,73
17	6.048,77	2.382,74	3.666,03	59.984,31	490.015,69
18	6.048,77	2.365,04	3.683,73	63.668,03	486.331,97
19	6.048,77	2.347,26	3.701,51	67.369,54	482.630,46
20	6.048,77	2.329,40	3.719,37	71.088,91	478.911,09
21	6.048,77	2.311,45	3.737,32	74.826,24	475.173,76
22	6.048,77	2.293,41	3.755,36	78.581,60	471.418,40
23	6.048,77	2.275,28	3.773,49	82.355,08	467.644,92
24	6.048,77	2.257,07	3.791,70	86.146,78	463.853,22
25	6.048,77	2.238,77	3.810,00	89.956,78	460.043,22
26	6.048,77	2.220,38	3.828,39	93.785,17	456.214,83
27	6.048,77	2.201,90	3.846,87	97.632,04	452.367,96
28	6.048,77	2.183,34	3.865,43	101.497,47	448.502,53
29	6.048,77	2.164,68	3.884,09	105.381,56	444.618,44
30	6.048,77	2.145,93	3.902,84	109.284,39	440.715,61
31	6.048,77	2.127,10	3.921,67	113.206,07	436.793,93
32	6.048,77	2.108,17	3.940,60	117.146,67	432.853,33
33	6.048,77	2.089,15	3.959,62	121.106,29	428.893,71
34	6.048,77	2.070,04	3.978,73	125.085,02	424.914,98
35	6.048,77	2.050,84	3.997,93	129.082,95	420.917,05
36	6.048,77	2.031,54	4.017,23	133.100,18	416.899,82
37	6.048,77	2.012,15	4.036,62	137.136,80	412.863,20
38	6.048,77	1.992,67	4.056,10	141.192,90	408.807,10
39	6.048,77	1.973,09	4.075,68	145.268,58	404.731,42
40	6.048,77	1.953,42	4.095,35	149.363,92	400.636,08
41	6.048,77	1.933,65	4.115,11	153.479,04	396.520,96
42	6.048,77	1.913,79	4.134,98	157.614,02	392.385,98

43	6.048,77	1.893,84	4.154,93	161.768,95	388.231,05
44	6.048,77	1.873,78	4.174,99	165.943,94	384.056,06
45	6.048,77	1.853,63	4.195,14	170.139,07	379.860,93
46	6.048,77	1.833,38	4.215,39	174.354,46	375.645,54
47	6.048,77	1.813,04	4.235,73	178.590,19	371.409,81
48	6.048,77	1.792,60	4.256,17	182.846,36	367.153,64
49	6.048,77	1.772,05	4.276,72	187.123,08	362.876,92
50	6.048,77	1.751,41	4.297,36	191.420,44	358.579,56
51	6.048,77	1.730,67	4.318,10	195.738,54	354.261,46
52	6.048,77	1.709,83	4.338,94	200.077,48	349.922,52
53	6.048,77	1.688,89	4.359,88	204.437,36	345.562,64
54	6.048,77	1.667,84	4.380,92	208.818,28	341.181,72
55	6.048,77	1.646,70	4.402,07	213.220,35	336.779,65
56	6.048,77	1.625,45	4.423,32	217.643,67	332.356,33
57	6.048,77	1.604,11	4.444,66	222.088,33	327.911,67
58	6.048,77	1.582,65	4.466,12	226.554,45	323.445,55
59	6.048,77	1.561,10	4.487,67	231.042,12	318.957,88
60	6.048,77	1.539,44	4.509,33	235.551,45	314.448,55
61	6.048,77	1.517,67	4.531,10	240.082,55	309.917,45
62	6.048,77	1.495,80	4.552,96	244.635,51	305.364,49
63	6.048,77	1.473,83	4.574,94	249.210,45	300.789,55
64	6.048,77	1.451,75	4.597,02	253.807,47	296.192,53
65	6.048,77	1.429,56	4.619,21	258.426,68	291.573,32
66	6.048,77	1.407,27	4.641,50	263.068,18	286.931,82
67	6.048,77	1.384,87	4.663,90	267.732,08	282.267,92
68	6.048,77	1.362,36	4.686,41	272.418,50	277.581,50
69	6.048,77	1.339,74	4.709,03	277.127,53	272.872,47
70	6.048,77	1.317,01	4.731,76	281.859,29	268.140,71
71	6.048,77	1.294,17	4.754,60	286.613,89	263.386,11
72	6.048,77	1.271,22	4.777,55	291.391,44	258.608,56
73	6.048,77	1.248,16	4.800,61	296.192,04	253.807,96
74	6.048,77	1.224,99	4.823,77	301.015,82	248.984,18
75	6.048,77	1.201,71	4.847,06	305.862,87	244.137,13
76	6.048,77	1.178,32	4.870,45	310.733,32	239.266,68
77	6.048,77	1.154,81	4.893,96	315.627,28	234.372,72
78	6.048,77	1.131,19	4.917,58	320.544,86	229.455,14
79	6.048,77	1.107,46	4.941,31	325.486,17	224.513,83
80	6.048,77	1.083,61	4.965,16	330.451,33	219.548,67
81	6.048,77	1.059,64	4.989,13	335.440,46	214.559,54
82	6.048,77	1.035,56	5.013,21	340.453,67	209.546,33
83	6.048,77	1.011,37	5.037,40	345.491,07	204.508,93
84	6.048,77	987,05	5.061,71	350.552,78	199.447,22
85	6.048,77	962,62	5.086,15	355.638,93	194.361,07
86	6.048,77	938,08	5.110,69	360.749,62	189.250,38
87	6.048,77	913,41	5.135,36	365.884,98	184.115,02
88	6.048,77	888,62	5.160,15	371.045,13	178.954,87
89	6.048,77	863,72	5.185,05	376.230,18	173.769,82
90	6.048,77	838,69	5.210,08	381.440,25	168.559,75

91	6.048,77	813,55	5.235,22	386.675,48	163.324,52
92	6.048,77	788,28	5.260,49	391.935,97	158.064,03
93	6.048,77	762,89	5.285,88	397.221,84	152.778,16
94	6.048,77	737,38	5.311,39	402.533,24	147.466,76
95	6.048,77	711,74	5.337,03	407.870,26	142.129,74
96	6.048,77	685,98	5.362,79	413.233,05	136.766,95
97	6.048,77	660,10	5.388,67	418.621,72	131.378,28
98	6.048,77	634,09	5.414,68	424.036,39	125.963,61
99	6.048,77	607,96	5.440,81	429.477,21	120.522,79
100	6.048,77	581,70	5.467,07	434.944,28	115.055,72
101	6.048,77	555,31	5.493,46	440.437,73	109.562,27
102	6.048,77	528,80	5.519,97	445.957,71	104.042,29
103	6.048,77	502,16	5.546,61	451.504,32	98.495,68
104	6.048,77	475,39	5.573,38	457.077,70	92.922,30
105	6.048,77	448,49	5.600,28	462.677,99	87.322,01
106	6.048,77	421,46	5.627,31	468.305,30	81.694,70
107	6.048,77	394,30	5.654,47	473.959,77	76.040,23
108	6.048,77	367,01	5.681,76	479.641,54	70.358,46
109	6.048,77	339,58	5.709,19	485.350,72	64.649,28
110	6.048,77	312,03	5.736,74	491.087,47	58.912,53
111	6.048,77	284,34	5.764,43	496.851,90	53.148,10
112	6.048,77	256,52	5.792,25	502.644,15	47.355,85
113	6.048,77	228,56	5.820,21	508.464,36	41.535,64
114	6.048,77	200,47	5.848,30	514.312,65	35.687,35
115	6.048,77	172,24	5.876,53	520.189,18	29.810,82
116	6.048,77	143,88	5.904,89	526.094,07	23.905,93
117	6.048,77	115,38	5.933,39	532.027,46	17.972,54
118	6.048,77	86,74	5.962,03	537.989,48	12.010,52
119	6.048,77	57,97	5.990,80	543.980,28	6.019,72
120	6.048,77	29,05	6.019,72	550.000,00	-0,00

Anexo 5: Tesorería mensual para el primer año

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
S.Inicial	11.800	51.651	32.027	26.901	81.753	61.483	52.225	172.223	265.912	292.631	274.391	266.627	289.511
Hotel	24.420	11.346	13.085	32.625	13.085	12.353	53.268	53.958	32.625	13.542	12.810	26.217	299.333
Rest	65.197	34.627	40.290	83.648	40.290	37.833	130.060	131.525	83.648	41.999	39.542	69.776	798.433
Spa	12736	8448	9792	14400	9792	9216	19328	19712	14400	10176	9600	12992	150592
Congresos	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
T. Cobros	103.353	55.421	64.167	131.673	64.167	60.401	203.656	206.195	131.673	66.717	62.952	109.985	1.260.358
Apro hotel		334	195	225	410	225	213	608	616	410	233	221	3.689
Apro Rest.		19.559	10.388	12.087	25.094	12.087	11.350	39.018	39.457	25.094	12.600	11.863	218.597
Apro Spa		478	317	367	540	367	346	725	739	540	382	360	5.160
Lav. Hotel	668	391	450	819	450	425	1.216	1.232	819	466	441	702	8.080
Lav. Rest	536	328	387	630	387	360	885	902	630	407	381	554	6.387
Sumi	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	8.333	100.000
Teleco	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Gestoría	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Seguros	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2.000
Mante	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	21.000
Tributos	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2.880
Préstamo	3.394	3.411	3.427	3.444	3.460	3.477	3.494	3.511	3.528	3.545	3.562	3.579	41.829
Interés	2.655	2.638	2.622	2.605	2.589	2.572	2.555	2.538	2.521	2.504	2.487	2.470	30.756
Impuestos	7.752	7.752	7.752	7.752	7.752	7.752	7.752	7.752	7.752	7.752	7.752	7.752	93.021
Personal	35.570	28.427	32.027	37.164	32.027	30.666	44.121	44.493	37.164	32.512	31.151	36.074	421.397
Publicidad	1.838	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638	8.850
T.Pagos	63.502	75.045	69.293	76.821	84.437	69.659	83.657	112.506	104.954	84.958	70.715	75.301	970.847
Saldo Neto Mensual	39.851	-19.624	-5.126	54.852	-	-9.258	119.998	93.689	26.719	-18.241	-7.763	34.683	289.511
Saldo Tesorería	51.651	32.027	26.901	81.753	61.483	52.225	172.223	265.912	292.631	274.391	266.627	301.311	

14. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Sapag Chain, Nassir (2001): Criterios de evaluación de proyectos Pearson Education
- Munuera Alemán, José Luis(2012): Estrategias de marketing : un enfoque basado en el proceso de dirección. Esic.
- Devece Carañana, Carlos; Lapiedra Alcamí, Rafael; Guiral Herrando, Joaquin (2011): Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa (Universitat Jaume I, 2011)
- Aragón Manzana, Vicent; Cabedo Semper, J. David (2011): Dirección financiera de la empresa: financiación, planificación y gestión de activo corriente (Universitat Jaume I,2011)
- Aragón, Vicent, Cabedo, José David, Matallín, Juan Carlos y Salvador, Enrique (2013): Dirección financiera avanzada. Low Cost Books

Informes:

- Fernandez P., Linares P. y Fernández I. (2014) Market Risk Premium Used in 88 Countries in 2014: A Survey with 8,228 Answers <http://ssrn.com/abstract=245045>
- Magni, C. A. (2009) Correct or incorrect application of CAPM correct or incorrect decisions with CAPM. European Journal of Operational Research, 192(2) 549-560
- Damodaran, A. (2012) Equity_Risk_Premiums. <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/ERP2012.pdf>
- Graham and Harvey 2002 How do CFOs make capital budgeting and capital structure decisions Journal of Applied Corporate Finance Graham and Harvey <http://faculty.fuquea.duke.edu/>

Páginas web

- Tesoro Público | Sitio Web de la Dirección General del Tesoro y Política Financiera www.tesoro.es
- Modelo de valoración de activos financieros - es.wikipedia.org
- 115. Reservas por pérdidas y ganancias actuariales y otros ajustes - Plan General Contable www.plangeneralcontable.com
- Epigrafs IAE: Comercio, Restaurantes Y Hospedaje, Reparaciones www.epigrafesiae.com
- El CAPM, un Modelo de Valoración de Activos Financieros www.elblogsalmon.co
- Betas calculo CAPM http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- El roa - Rankia www.rankia.com

- Presupuesto de capital y valuación de decisiones de inversión www.gestiopolis.com
- Activo libre de riesgo www.expansion.com
- MercadeBlog: Un Blog de Contabilidad, Empresa, Economía y Finanzas: CMPC o Costes de Capitales www.contabilidad-empresa.com
- Apalancamiento financiero - Wikipedia, la enciclopedia libre es.wikipedia.or
- Hoteles y Apartamentos Turísticos www.calidadyturismo.es
- Hechos posteriores al cierre - Normas de registro y valoración contable - Plan General Contable www.plangeneralcontable.com
- Punto muerto o umbral de rentabilidad | marketing-xxi.com www.marketing-xxi.com
- González Gracia Consultores Asociados: El tratamiento contable de la constitución y de la ampliación de capital en el nuevo Plan General de Contabilidad gonzalezgraciaconsultores.blogspot.com.es
- Planes Financieros, Plantillas Empresa, Finanzas, Presupuestos, tesorería, www.todoenfinanzas.com

- Morella baja el IBI un 7 % para frenar la revisión catastral - Levante-EMV www.levante-emv.com
- Problemática contable de los gastos de constitución y de primer establecimiento www.ineaf.es
- INEbase / Demografía y población / Cifras de población y censos demográficos / Cifras de Población www.ine.es
- Paro por municipios: Morella - (Castellón) 2015 | datosmacro.com www.datosmacro.com
- www.turismoruralcastellon.com
- Prestamos y Financiación para Emprendedores - ICO www.ico.es
- Tantos efectivos | matematicas-financieras.com www.matematicas-financieras.com
- TablaAmortizacion.png (964x1500) asesor-contable.es
- Sede Electrónica sede.valencia.es
- Seguro para hoteles y residencias – Zurich Seguros www.zurich.es
- Tipos de contrato de trabajo www.ipyme.org
- Cocinas Industriales Baratas | Precios - La Hostelera www.lahostelera.com
- Tarifas de Publicidad - Cuña de Radio - Cadena 100 - Castellón www.anuncios-radio.com
- Els Ports Ràdio - La ràdio de les comarques nord www.comarquesnord.cat
- Portales web www.arcestudi.es
- www.ikea.es
- www.leroymerlin.es
- BAR+: Conoce la oferta de MOVISTAR+ para bares www.tienda.plus.es
- tarifas www.gestoria.com.es
- GEOGRAFIA Y ECONOMIA: MORELLA - Agencias-de-Viajes.com - Población - MORELLA www.agencias-de-viajes.com
- Morella.net - Pàgina oficial de la ciutat de Morella. www.morella.net

- MORELLA - Pirámide de población - Padrón 2014 www.foro-ciudad.com
- Un paseo por Morella - Morella Turismo - Página oficial de Turismo de Morella www.morellaturistica.com
- Casas rurales en el interior y la costa de Castellón. Morella, actividades turísticas en plena montaña www.turismodecastellon.com
- Cómo calcular el aforo y flujo de clientela www.cocinasindustriales.com
- www.tripadvisor.es
- Asociación de Los Pueblos más bonitos de España www.lospueblosmasbonitosdeespana.org
- Inflación España - IPC español actual e histórico es.global-rates.com
- Perfil tourist info2014 www.turisme.gva.es
- Estadistiques de turisme www.turisme.gva.es