



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de Empresa: Apertura de un *Bed and Breakfast* en Zaragoza

Autor

Marta Redrado Osta

Directores

**Sandra Ferreruela
Begoña Pelegrín**

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza
Año 2015

Plan de empresa:
Apertura de un Bed and Breakfast en Zaragoza

Business Plan: Opening a Bed and Breakfast business in Zaragoza

Autor / Author

Marta Redrado Osta

Directores /Supervisors

Sandra Ferreruela y Begoña Pelegrín

Grado en Administración y Dirección de Empresas

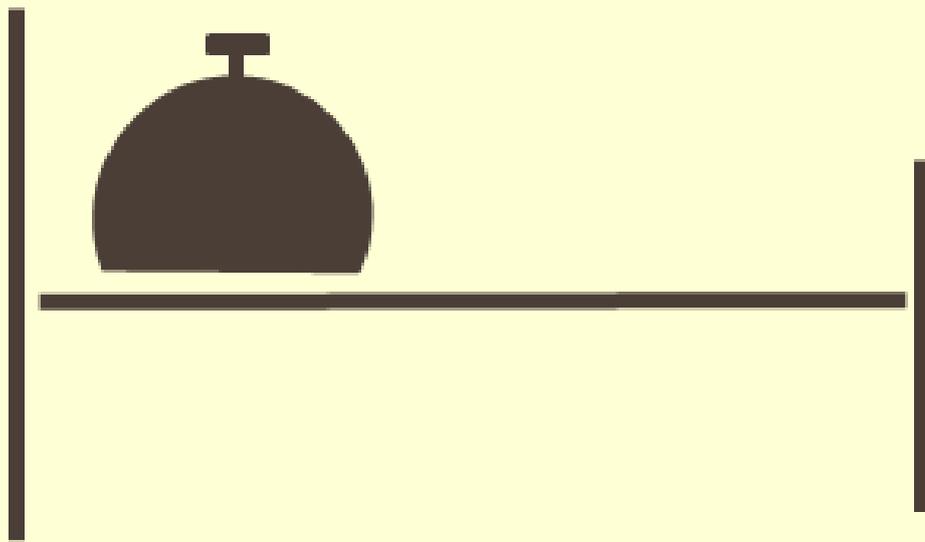
Resumen

La realización de este trabajo fin de grado conlleva la elaboración de un plan de empresa para la creación de un *Bed and Breakfast* en la ciudad de Zaragoza. En el trabajo se analizan los diferentes pasos necesarios para la constitución del negocio. Posteriormente se analizan diferentes aspectos del sector hostelero y de turismo, como son el entorno y la normativa aplicable. Se plantea un plan de marketing con el objetivo de adaptar el servicio a las necesidades de los clientes, así como una propuesta inicial de gestión de los recursos humanos. Por último, se elabora un análisis económico-financiero a fin de evaluar la viabilidad y rentabilidad de nuestra inversión.

Abstract

This final dissertation involves the development of a business plan for the creation of a Bed and Breakfast in the city of Zaragoza. In the paper we analyze the different steps required to set up the business. Then, different aspects of the hospitality and tourism industry are analyzed, such as the environment and the applicable regulations. With the aim of adapting the service to the needs of customers we also develop a marketing plan and a proposal for the management of human resources. Finally, a financial study is carried out in order to assess the feasibility and profitability of our investment project.

Palabras clave/Key words: Turismo/tourism; sector hostelero/restauration; alojamiento/accommodation; B&B/bed and breakfast; Zaragoza/ Zaragoza.



REST&FUN

BED AND BREAKFAST

www.rest&fun.es

Índice

1.1 ¿QUÉ ES UN “BED AND BREAKFAST”?	1
1.2 HISTORIA	2
1.3 B&B EN ESPAÑA Y ARAGÓN	2
1.4 TIPOS DE B&B	4
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO	5
2.1 ANÁLISIS ECONÓMICO	5
2.2 ANÁLISIS POLÍTICO-LEGAL	8
2.3 SOCIOCULTURAL	8
2.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO	8
2.5 ANÁLISIS ECOLÓGICO	9
2.6 ANÁLISIS DEL MERCADO EN GENERAL	9
2.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA HOSTELERÍA	10
3. MARCO LEGAL	12
3.1 ELECCIÓN DE LA FORMA LEGAL DEL B&B	12
3.2 NORMATIVA LEGAL APLICABLE EN ARAGÓN Y ESPAÑA	16
4. PLAN DE MARKETING	18
4.1 DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SERVICIO	18
4.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS	19
4.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	21
4.4 PREVISIÓN DE VENTAS	23
5. PLAN OPERATIVO	25
5.1 SITUACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL B&B	25
5.3 EQUIPOS E INSTALACIONES	27
5.4 GESTIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIAS PRIMAS	27
5.5 CALIDAD	28
6. RECURSOS HUMANOS	29
6.1 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	29
6.2 CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DE PERSONAL	30
6.3 CONTRATACIÓN Y SALARIO	31
7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	33
7.1 ESTIMACION DE LA INVERSION INICIAL	33
7.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN	36
7.3 CUANTIFICACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS	37
7.4 IMPUESTOS	38
7.5 FLUJOS DE CAJA	39
7.6 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	39

7.7 VALORACIÓN DEL PROYECTO	40
7.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	41
8. CONCLUSIONES.....	42
9. BIBLIOGRAFÍA	43
ANEXOS	47

Índice de Tablas

Tabla 1. Bed and Breakfast por CCAA en España.....	3
Tabla 2. Indicador mensual Confianza del Consumidor	10
Tabla 3. Precios establecidos para REST&FUN, Bed and Breakfast	21
Tabla 4. Pernoctaciones Zaragoza 2014	23
Tabla 5. Ocupación Alojamientos Zaragoza 2014.	25
Tabla 6. Retribución según Convenio Colectivo Zaragoza 2015	32
Tabla 7. Pluses Extras establecidos en el Convenio.....	32
Tabla 8. Desembolso Inicial	33
Tabla 9. Límite para la compensación de bases imponibles negativas años anteriores para IS.....	38

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Previsiones de la Comisión Europea para España.....	6
Gráfico 2. Indicador OCDE España 2015	7
Gráfico 3. Turistas Internaciones a España.	11

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Plano Turístico Zaragoza.....	26
Ilustración 2. Tabla de Amortización por actividad empresarial.....	34

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ¿QUÉ ES UN “BED AND BREAKFAST”?

Conocido habitualmente con la abreviatura de “B&B”, podemos definir este tipo de servicio hostelero como aquel alojamiento en el que se incluye el desayuno. Literalmente si traducimos la expresión inglesa al castellano, sería “cama y desayuno”.

La principal característica de estos es que funcionan dentro de la casa de una familia, es decir, los dueños habitualmente viven ahí. Los clientes pasan la noche en alguna de las habitaciones y a la mañana siguiente, a la hora del desayuno pueden tomarlo sin moverse del alojamiento. Mientras se sirve el desayuno, los clientes pueden estar acompañados de los propietarios, o bien con otros huéspedes que como ellos hayan hecho noche allí.

Al ser un tipo de alojamiento normalmente pequeño el número de habitaciones no suele pasar de siete u ocho, por lo que podemos encontrar en ellos un ambiente bastante familiar. Además suelen encontrarse en zonas céntricas de las ciudades y con buena conexión para conocer lo más turístico de ellas. Muchos de ellos tienen información para realizar cualquier tipo de visita turística y los dueños están encantados de proporcionar la información necesaria para conocer su ciudad.

En cuanto a los precios, estos suelen ser moderados aunque dependerá de las características del alojamiento y los servicios que ofrezca a sus visitantes.

También es importante conocer que la mayoría de ellos, al establecerse en el centro de las ciudades, han sufrido una importante remodelación y restauración ya que se encuentran en edificios señoriales y antiguos.

Algunas de las ventajas de alojarse en un B&B es que podemos encontrar los mismos servicios que en un hotel de forma económica, bien situado, conocer a gente nueva, y sobre todo, vivir una experiencia de viaje diferente.

El presente plan de empresa corresponde a la creación de un B&B en la ciudad de Zaragoza. Las grandes ciudades como Madrid, cuentan con números establecimientos como estos, 6/7 habitaciones, un comedor grande con el desayuno y una situación céntrica inmejorable. Además, en este tipo de alojamiento no tiene por qué vivir habitualmente el dueño. Más adelante se explican mejor los tipos de B&B que podemos encontrar.

1.2 HISTORIA

El concepto que hoy conocemos como “*Bed and Breakfast*” nació en Inglaterra en los años sesenta, después de la Segunda Guerra Mundial cuando la situación económica no era muy favorable. Algunos dicen que el mal estado de los caminos y las malas comunicaciones hacían que los soldados tuviesen que alojarse durante un tiempo allí. Otros dicen que también surgieron por la masiva cantidad de personas que entonces se movía buscando trabajo, la mayoría extranjeros.

Es por ello que las familias abrieron las puertas de sus casas a modo de “pensiones” por un precio módico. En ese precio el huésped tenía derecho a una cama y un desayuno. Sabemos que en esos años el baño se compartía con los dueños de la casa y el desayuno se servía en un comedor común. También sirvió para que familias que no podían acarrear con el coste de sus casas, obtuviesen una renta complementaria a su salario.

Actualmente este concepto se ha extendido por todo el mundo. Algunas de las características van evolucionando, como por ejemplo la instalación de baños individuales en cada habitación, por la demanda de clientes de intimidad e higiene. Podemos ver un gran crecimiento en Estados Unidos desde su introducción después de los sesenta. En 1979 había registrados unos 2.000, y hoy en día hay más de 20.000. Este crecimiento se debe por ejemplo los lazos sólidos con las agencias de viajes, los precios moderados con los que cuentan y el turismo que mueve el país.

1.3 B&B EN ESPAÑA Y ARAGÓN

Aunque actualmente esté instalado en las grandes ciudades españolas, no es un término muy conocido ni un tipo de alojamiento corriente en nuestro país. El aumento de turistas extranjeros, la tradición europea, la situación actual de crisis y las ventajas que ofrece este tipo de alojamiento ha hecho que, cada vez más, se instalen más B&B en lugar de pensiones y hoteles.

Si nos fijamos en el buscador nº1 de B&B en internet www.bedandbreakfast.com y filtramos por España, podemos observar dónde se encuentran los principales establecimientos en el país.

Como se observa en la siguiente tabla, podemos encontrar unos 275 B&B en España si nos fijamos en el primer rastreador de este servicio en el mundo. Se aprecia la gran diferencia que hay entre comunidades como por ejemplo en Cataluña donde vemos que se concentra el mayor número de establecimientos. Puede ser debido al gran número de

turistas extranjeros que atrae durante todo el año la comunidad y la gran oportunidad de negocio que hay en el sector del turismo en la ciudad de Barcelona. También sorprende los pocos que incluye esta página web en Madrid, puede ser porque la mayoría de ellos estén denominados como hostales y pensiones aunque ofrezcan el mismo servicio que un B&B; ya que si buscamos fuera de esta página encontramos bastantes en la capital española.

Tabla 1. Bed and Breakfast por CCAA en España

Comunidad Autónoma	Nº de Bed and Breakfast
ANDALUCÍA	56
ASTURIAS	1
CASTILLA LA MANCHA	1
CASTILLA Y LEÓN	9
CATALUÑA	120
ARAGÓN	3
CANARIAS	4
CANTABRIA	5
EXTREMADURA	2
GALICIA	4
MADRID	10
ISLAS BALEARES	19
LA RIOJA	1
MURCIA	3
NAVARRA	4
PAÍS VASCO	11
VALENCIA	22
Nº Total de B&B	275

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de www.bedandbreakfast.com

Si nos fijamos en la Comunidad Autónoma de Aragón, existen tres B&B que podemos encontrar en la página web, en Zaragoza “La siesta”, en Loarre “El Callejón de Andrese” y en Lascuarre “Antigua casa Catones”.

Como podemos observar, en Zaragoza, con una población de casi 700.000 habitantes en 2012 (INE), solamente encontramos un alojamiento con dichas características. Nos

puede extrañar, pero la poca tradición en España y la cultura de hoteles hacen que no se hayan dado a conocer dentro de nuestra ciudad, ni tampoco de manera masiva en el país.

1.4 TIPOS DE B&B

Dentro de lo que conocemos por la definición de Bed and Breakfast, existen diferentes variedades según los servicios que ofrecen. En España, el más conocido es el clásico B&B aunque también están empezando a crecer en ciudades como Barcelona los B&B “Boutiques”, para un público más exigente como por ejemplo, personas que viajan unos días por temas de negocios.

Atendiendo a “*The American Bed and Breakfast Association*”, las variables importantes en las que tenemos que fijarnos para clasificar un B&B en uno u otro tipo es el uso de todo el edificio y su relación con la actividad que se produce allí.

B&B Homestay

Se trata de un B&B en el que el dueño vive en su propio negocio. Suele ser un pequeño apartamento dentro de un bloque de pisos en los que viven más familias, o una pequeña casa también con vecinos a su alrededor. Más o menos cuenta con unas 5 habitaciones disponibles y el baño es compartido. De esta manera, el propietario tiene una renta adicional. Además, la única comida que se sirve es el desayuno, y está incluido en el precio de la habitación.

B&B Inn

En este tipo de hospedaje no tiene por qué vivir el propietario y tiene un carácter mucho más comercial. El número de habitaciones aumenta desde un mínimo de 4 hasta un máximo de 20, y el establecimiento está preparado para albergar a más personas, no como el *homestay*.

En este tipo de B&B, podemos encontrar grandes baños preparados para tantas personas, o bien en cada una de las habitaciones un pequeño baño individual. También está incluido el desayuno en el precio de la habitación.

B&B Country Inn

Este B&B es muy diferente al resto. Se encuentra alejado de áreas comerciales, centros neurálgicos de ciudades y normalmente se sitúa en pueblos o espacios abiertos en el campo. Es conocido por su cocina y a casi todos hay que llegar en coche. Estos cuentan con más de 20 habitaciones, por lo que podríamos compararlo con un hotel. Además,

cuenta con el servicio de restaurante para desayunos y cenas, tanto a personas alojadas en el como para público de fuera.

Edificios pequeños o históricos

Suelen encontrarse en puntos clave de las ciudades como barrios históricos o zonas de interés para turistas. Son edificios, apartamentos o pequeñas casas que se restauran por dentro y se convierten en B&B especiales. Estos cuentan también con un número alto de habitaciones y una atención mucho más individualizada hacia el cliente.

B&B Boutique

Es una nueva tendencia de alojamiento que se caracteriza por la perfecta localización en la ciudad donde está establecido y el diseño y comodidad de sus habitaciones. Se caracterizan por ofrecer una atención especializada en el tipo de cliente, un diseño especial, intimidad y una experiencia diferente.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO

A continuación, para definir el contexto en el que se va a establecer nuestro negocio se va a utilizar la herramienta de análisis PESTEL. A través de ella, podemos conocer estratégicamente cuales van a ser los factores del entorno que van a afectar a nuestro negocio.

2.1 ANÁLISIS ECONÓMICO

Desde hace aproximadamente 7 años, vivimos inmersos en una crisis económica que ha afectado a todos los mercados. Actualmente, los organismos internacionales ven posibilidad de recuperación en la economía española. Según los datos publicados por el Fondo Monetario Internacional en enero, sus previsiones de crecimiento económico para España en 2015 aumentan hasta un 2%. A comienzos de febrero la Comisión Europea también anunció la mejora de la previsión de crecimiento del PIB llegando a un 2,3% en 2015. Según los expertos las buenas previsiones económicas se apoyan en factores, como el avance en la corrección de los desequilibrios impulsado por las políticas establecidas tanto en España como en Europa, el impulso de la renta de las familias, la depreciación del euro y la reforma fiscal apoyarán el crecimiento del PIB a lo largo del año.

En cuanto al desempleo la previsión mejora en comparación a años anteriores de crisis. El pronóstico de la Comisión Europea es el descenso de la tasa de desempleo hasta un 22,5%. La Organización Internacional del Trabajo estima que aunque la tasa de desempleo disminuirá de manera gradual durante los próximos años, continuará siendo una de las más elevadas entre las economías desarrolladas durante esta década.

Gráfico 1. Previsiones de la Comisión Europea para España

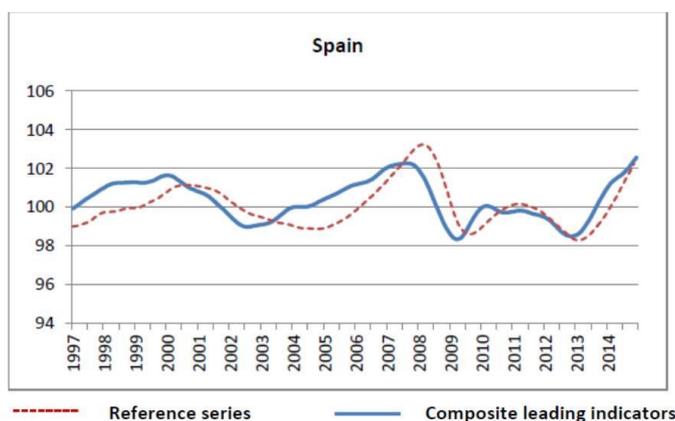


Fuente: Publicado "El País", datos extraídos de la Comisión Europea

En cuanto a la evolución de los precios, en la nota de prensa publicada por Funcas en abril, se mantiene la previsión de una inflación media del -0,5% para 2015. Para 2016, se estima que el incremento medio anual será del 0,9%.

Otro dato de interés es que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) publicó sus indicadores adelantados con un dato muy bueno para España: **102.6**. Este indicador anticipa los puntos de inflexión de la actividad económica respecto a la tendencia. Indica un cambio positivo en el ritmo de crecimiento. Un indicador mayor que cien significa que el crecimiento futuro podrá situarse por encima de la tendencia, provocado por el aumento de la confianza de los inversores, la comisión Europea, mercados internacionales...

Gráfico 2. Indicador OCDE España 2015



Fuente: Organización para la Cooperación y del desarrollo Económicos

Si nos fijamos en los datos de la economía regional, exactamente en la Comunidad Autónoma de Aragón los datos siguen más o menos la misma tendencia que siguen en España.

Según la nota de prensa publicada el 27 de Marzo por el INE, Aragón se sitúa por encima del crecimiento del PIB de España, y en el octavo puesto de una lista con 17 Comunidades Autónomas y dos Ciudades Autónomas, por lo que podemos decir que durante el año 2014 Aragón ha sufrido un aumento de la tasa de crecimiento del PIB.

A través del instituto Aragonés de Estadística podemos conocer cómo se encuentra el desempleo en nuestra comunidad, así pues durante los primeros meses de 2015 podemos ver que ha disminuido si comparamos los datos de los mismos meses en 2013 y 2014. Esto puede ser consecuencia de nuevos contratos a comienzo de año.

2.2 ANÁLISIS POLÍTICO-LEGAL

Hoy en día, debido a la crisis que vivimos y las continuas noticias acerca de escándalos de corrupción, se ha producido un distanciamiento entre los ciudadanos y las instituciones públicas. Según la Encuesta Social Europea (European Social Survey), “*Los ciudadanos suspenden en confianza a todas las instituciones*” Llama la atención la nota que consiguen los políticos de un 1.9, en una escala del 1 al 10.

A la hora de abrir un negocio, en nuestro caso, será interesante conocer qué partido gana las elecciones; ya que según sus ideas, las medidas establecidas podrán afectarnos de una manera u otra. Dependiendo de si el partido que consigue gobernar tiene ideales de izquierda o derecha, tendremos diferentes ayudas en forma de subvenciones o en impuestos y tasas a pagar. A pesar de los citados problemas, nuestro país cuenta con un sistema bastante consolidado que garantiza la estabilidad.

2.3 SOCIOCULTURAL

Dentro de este apartado, el entorno sociocultural, se hace referencia a los factores socioculturales, demográficos y aquellos que recogen a la sociedad como creencias, cultura, natalidad...

Encontramos en España una población envejecida en el rango de 30-50 años. Esto hace que la gran mayoría de personas tengan acceso a productos de gran consumo ya que su renta ya puede permitírselo.

Además dentro del sector hostelero, se ha modificado el concepto de viajar o de vacaciones. Las facilidades de compra por internet, los precios bajos en los aviones o packs que incluyen un sinnúmero de actividades han ayudado a que ya no se haga como antes. Igualmente se ha producido un aumento del turismo de ciudad. Las diferentes actividades, fines de semana temáticos o los descuentos en los hoteles hacen que la población española también realice un turismo de ciudad interior, orientado a fines de semana.

2.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Según el último informe COTEC de 2014, “*Fundación para la innovación tecnológica; España, a pesar de la crisis ha intentado mantenerse en los mismos niveles de innovación, reflejando así el interés de las empresas por seguir investigando.*”

Respecto al sector hostelero la tecnología ha tenido un continuo progreso que ayuda tanto a los empresarios como a los clientes a realizar viajes de manera más fácil. Hoy en día, en la mayoría de los hoteles, contamos con Wi-Fi gratuito y una forma de reserva mucho más fácil y con más información que hace unos años. Cada vez contamos con más facilidades para viajar. En internet encontramos páginas web, buscadores de hoteles, ofertas, precios para viajar en avión baratos, grandes descuentos y comodidades para viajar en familia, con amigos o en pareja que hacen que la población este mucho más dispuesta a viajar que antes.

En cuanto a las ventajas que ganan los empresarios, podemos observar el aumento de la tecnología en los alojamientos: acceso a través de una tarjeta personal para las habitaciones, ascensores o zonas comunes del hotel, de esta manera se aseguran de que sólo las personas alojadas pueden disfrutar de estos servicios, u otros avances.

2.5 ANÁLISIS ECOLÓGICO

Los factores ecológicos cada día tienen más incidencia en la hostelería. En los últimos años se ha creado un entorno social de preocupación por el medio ambiente y los materiales que utilizamos, la comida que comemos, la limpieza...

Por ello, lo ecológico se ha convertido en un instrumento de marketing en la promoción del establecimiento para aquellas personas preocupadas por la salud, el culto a la mente y cuerpo o al medio ambiente.

Todo ello lo podemos ver recogido en lo denominado “turismo sostenible” o “turismo ecológico”. Según la organización de turismo sostenible este se define como: “Aquellas actividades turísticas respetuosas con el medio natural, cultural y social, y con los valores de una comunidad, que permite disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes, donde la relación entre el turista y la comunidad es justa y los beneficios de la actividad es repartida de forma equitativa, y donde los visitantes tienen una actitud verdaderamente participativa en su experiencia de viaje”.

2.6 ANÁLISIS DEL MERCADO EN GENERAL

Una situación de crisis económica prolongada en un estado de bienestar desarrollado y con índices de crecimiento provoca grandes problemas en el consumo. Así pues, el aumento de impuestos y la reducción de la renta disponible de las familias, hace que el consumo también disminuya. La menor renta disponible en los hogares españoles hace

que recapacitemos en nuestro gasto y que a la hora de comprar sepamos comparar precios y buscar las mejores ofertas.

Relacionado con el análisis económico, actualmente hemos comenzado una mejora en cuanto a la situación anterior, podríamos decir que se ha iniciado una leve recuperación. La disminución del paro y el crecimiento económico hacen que la confianza del consumidor haya aumentado. Según los datos publicados por el CIS en febrero de este año, en comparación con el año 2014 el indicador aumenta hasta 27,5 puntos, un dato muy significativo.

Tabla 2. Indicador mensual Confianza del Consumidor

	feb-14	feb-15
INDICADOR CONFIANZA CONSUMIDOR	71,5	99
INDICADOR DE SITUACIÓN ACTUAL	55	85,7
INDICADOR DE EXPECTATIVAS	88	112,3

Fuente: Elaboración propia a través de CIS “Centro de Investigaciones Sociológicas”

Conforme a los datos del CIS, los ciudadanos tienen expectativas positivas en relación al empleo y la situación de los hogares españoles.

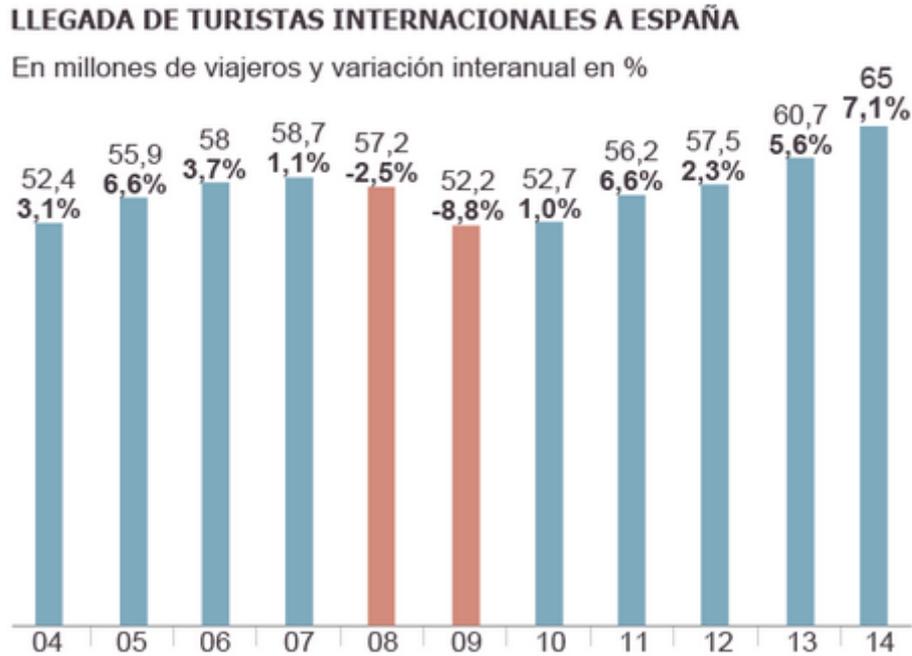
En cuanto a las expectativas de consumo para 2015, los expertos creen que aumentará el consumo motivado también por las mejoras económicas y acciones del gobierno como la reducción del IRPF para este año. Muchos hablan de que la gran pieza del puzzle será la “*Generación Z*”. Nombre destinado a los nacidos a partir de 1995, con unas aspiraciones de empleo, formación y conocimientos diferentes a los de las generaciones anteriores por el contexto de crisis en el que se han convertido en adultos.

2.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA HOSTELERÍA

El turismo es una fuente de ingresos muy importante en nuestro país. Según el IET, Instituto de Turismo de España, en 2014 España recibió el mayor número de turistas extranjeros de los últimos catorce años. Aunque el turismo nacional también es importante, no es comparable a la gran magnitud de turistas extranjeros que recibimos en nuestro país.

El año pasado el número de turistas que visitaron España fue de 64,99 millones, un 7,1% más que en 2013.

Gráfico 3. Turistas Internaciones a España.



Fuente: Turespaña. FRONTUR

Los países que más influencia tienen en estos datos son los países emisores tradicionales como Reino Unido, Francia y Alemania.

Otro dato a conocer es que, conforme a la encuesta de Gasto turístico (EGATUR), el perfil de turista extranjero es un turista adulto, con una edad comprendida entre los 25 y los 44 años. Estos datos serán importantes a la hora de establecer el B&B.

Por otro lado, a nivel de Aragón, reconocemos fácilmente un turismo de interior, un poco menos atractivo que lo conocido de España, turismo de sol y playa. Esto supone que la Comunidad Autónoma, y los empresarios que se establecen aquí, tengan que realizar un esfuerzo mayor para dar a conocer sus atractivos.

A su vez se distinguen varios tipos de turismo que atraen a diferentes clientes cada año. Encontramos por ejemplo el turismo deportivo, de nieve o turismo de naturaleza con diferentes deportes de riesgo. También sería conveniente hacer referencia a un turismo destacado en Zaragoza desde hace muchos años, el relacionado con las diferentes ferias, conferencias y convenciones que se realizan aquí.

En cuanto al número de turistas que visitan Aragón, es creciente ya que poco a poco existen nuevas ventanas en las que dar a conocer nuestra comunidad. Los últimos datos publicados a comienzo de 2015, publican que Aragón ha terminado el año 2014 con la

visita de 2.227.147 viajeros, lo que supone un aumento del 7,08% con respecto al año 2013.

Las posibles razones por lo que el turismo, y en concreto la hostelería, sigue en aumento podrían ser varias. Las facilidades online para reservar hoteles, pensiones, apartamentos y comparar sus precios hacen que sea un sector en auge. Además, la creciente moda de las compañías aéreas denominadas “*low-cost*” (de bajo coste) y los múltiples descuentos ofrecidos por casi todos los medios de transporte, nos ofrecen día a día mayor comodidad a la hora de viajar.

Hace unos años era muy difícil preparar un viaje sin contar con la ayuda de una agencia de viajes. En cambio, ahora, contamos con páginas especializadas en turismo, buscadores de precios, comparadores de transporte, blogs de opinión... haciendo así mucho más fácil el preparar un viaje.

Como podemos ver en la encuesta realizada por Cetelem, en el año 2014 predominan las reservas de viajes a través de internet, utilizando en mayor medida las web que comparan precios con un 43%. Encontramos datos también sobre este tema en el informe de coyuntura del IET. Podemos afirmar que en 2015 hubo un incremento en el número de turistas que realizaron su viaje de manera independiente frente a aquellos que lo hicieron contratando un paquete turístico a través de una agencia de viajes.

3. MARCO LEGAL

3.1 ELECCIÓN DE LA FORMA LEGAL DEL B&B

Antes de la elección de una forma jurídica u otra, es recomendable tener en cuenta una serie de criterios que nos llevarán a decantarnos por la óptima para el negocio. Algunos de los criterios son los siguientes:

Número de socios. Según las personas que vayan a desarrollar el proyecto se deberá elegir o bien una forma que dé cabida a la existencia de varios socios o bien, si se desarrolla de manera individual la forma de empresario individual o algún tipo de sociedad unipersonal.

En el desarrollo de nuestro B&B existirá un único socio.

Responsabilidad de los socios. Será diferente según la forma jurídica elegida. Los socios/socio deben tener claro si quieren diferenciar el patrimonio personal del de la empresa, limitar la responsabilidad solo a lo empresarial... de esta manera tendremos que tener en cuenta los riesgos que se quiere asumir.

En cuanto a este apartado, se definirá desde el comienzo la separación del patrimonio de la empresa del patrimonio personal, por ello lo mejor sería elegir una forma jurídica que incluya la responsabilidad limitada.

Capital social necesario. Será un factor importante antes de la elección ya que condiciona a la elección de una forma jurídica u otra, porque el capital mínimo a aportar difiere de una forma a otra, y en algunas existe un máximo que puede ser aportado por los socios.

Este factor también será condicionante para nosotros, porque no partimos de un presupuesto demasiado grande, por lo que la sociedad de responsabilidad limitada que ofrece la posibilidad de comenzar la actividad empresarial con unos 3.000 euros puede ser más conveniente.

Forma de aportación y representación del capital social. La forma de aportación de capital puede ser bien distinta según de qué forma jurídica estemos hablando. Puede ser: dineraria, no dineraria, con trabajo, con bienes y derechos... Por otro lado, la representación del capital hace referencia al modo en que las aportaciones se materializan dentro de la empresa. Estas pueden representarse según su regulación y características, bien en participaciones o en acciones.

La aportación se realizará de forma dineraria, ya que al ser una cantidad no muy grande podemos hacer frente a ella al comienzo del negocio. Además se realizará de forma íntegra en el momento de inicio.

Aspectos fiscales. La forma jurídica servirá para determinar la forma de tributación, los tipos, y por tanto, la cantidad a pagar en forma de impuestos. La principal diferencia entre unas y otras es el pago de los impuestos de Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas o Impuesto de Sociedades.

Dirección y Gestión. Dependiendo de la estructura de dirección de la empresa, en determinadas formas jurídicas necesitaremos por ejemplo un órgano de administración, Junta General o incluso quizás una Asamblea General.

En nuestro caso al ser unipersonal, es decir solo un socio, no necesitaremos órganos de administración.

Los rasgos esenciales de las principales formas jurídicas que se podrían elegir para desarrollar un B&B son las siguientes; estas han sido elegidas en función a las características que hemos elegido en los factores anteriores. Por ello la mejor forma jurídica para nuestra B&B será la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

La Sociedad Limitada

Forma jurídica en la que el capital social está dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables. Este estará formado por las aportaciones de todos los socios. No hay un número de socios establecido, además puede ser unipersonal: solo un socio. En cuanto a la responsabilidad, esta será limitada, las personas o persona que hayan participado en el capital solo responderán a esa aportación, nunca con su patrimonio personal.

El capital mínimo son 3.000€, que deberán ser desembolsados en el momento de constitución mediante aportaciones dinerarias o no dinerarias, siempre y cuando estén valoradas ante notario.

Además, la sociedad deberá contar con un libro de registro de socios en el que se harán constar la titularidad originaria y las transmisiones.

Conforme a la normativa de aplicación de fiscalidad, la empresa deberá hacer frente al Impuesto sobre sociedades.

La Sociedad Limitada Nueva Empresa

Es una especialidad de la sociedad limitada. En cuanto al número de socios, la normativa establece que el máximo en el momento de la constitución sean cinco y el mínimo uno, pudiendo ser unipersonal. Además, después de la constitución de la empresa, el número de socios puede verse aumentado como consecuencia de las participaciones sociales.

El capital mínimo a aportar en el momento de la constitución será de 3.000 euros, mientras que el máximo será de 120.000, este será aportado de manera dineraria y en el momento de iniciación de la empresa. La responsabilidad no varía de la responsabilidad que conocemos dentro de la sociedad de responsabilidad limitada común; será limitado al capital aportado por los socios. Se constituye de esta manera para ayudar a superar las

medidas fiscales durante los primeros años de actividad empresarial y además no es obligatorio llevar el registro en el libro de socios ya que el número de estos es reducido. En cuanto a los impuestos que tiene que pagar, se establece el aplazamiento del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución. Además del aplazamiento o fraccionamiento, de las cantidades a pagar en relación a retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde su constitución.

Después de analizar las dos diferentes formas de Sociedad de Responsabilidad Limitada, vemos que la sociedad de responsabilidad limitada Nueva Empresa, nos ofrece unas condiciones mucho más asequibles para comenzar de cero.

Esta forma jurídica nos aporta ventajas como por ejemplo, que no es preciso realizar un informe con un externo cuando se hacen aportaciones no dinerarias o que los socios no tienen que pensar en los riesgos de perder su patrimonio personal ya que solo responderán a las deudas según su aportación de capital. También nos aporta otras ventajas que hemos comentado anteriormente, como las ayudas fiscales o la no obligación de llevar un registro de socios.

Por otro lado, de todos los inconvenientes y riesgos que puede tener la apertura de un nuevo negocio, la desventaja más grande sería que al limitarse la responsabilidad con un capital pequeño, exige que al solicitar créditos tengan que firmarse avales personales. Por lo que en estos casos, aunque sea de manera indirecta, responden también con su patrimonio personal.

En cuanto a costes, los trámites burocráticos suelen ser rápidos y sencillos, además, los que soporta el socio a la hora de la constitución tampoco suelen ser muy altos. Podríamos resumir los pasos más importantes de constitución de la S.L. de la siguiente manera:

1. **Solicitud del Certificado de Denominación Social.** Su objetivo es confirmar que el nombre elegido para la sociedad no lo está utilizando otra empresa ya constituida.
2. **Apertura de una cuenta corriente a nombre de la sociedad.** Servirá para realizar el ingreso del capital mínimo de constitución. Se recibirá por parte del banco un certificado en el que acredite el ingreso para llevarlo ante notario.

3. **Elaboración de Estatutos y Escritura de Constitución de la Sociedad.** Después de ser redactada será firmada ante notario para poder ser inscrita en el Registro Mercantil.
4. **Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales.** Este será el 1% del capital inicial que aparezca en el estatuto de la sociedad.
5. **Inscripción en el Registro Mercantil.** En nuestro caso, la sociedad limitada tendrá un tiempo de dos meses desde la escritura de constitución para realizar este trámite. Después de inscribir a la sociedad en el registro mercantil, ésta adquiere personalidad jurídica.

3.2 NORMATIVA LEGAL APLICABLE EN ARAGÓN Y ESPAÑA

Según la ley de turismo en Aragón se entiende como establecimientos turísticos: *“los locales o instalaciones abiertos al público en general de acuerdo con la normativa en su caso aplicable, en los que se presten servicios turísticos”*

La legislación sobre Turismo no establece una normativa específica de regulación a la figura de B&B como tal. Es decir, no se reconoce este tipo de alojamiento dentro de la normativa vigente española ni dentro de Aragón. Algunas comunidades autónomas como Cataluña, ya anunciaron a final de 2014 que se propondría la revisión de la normativa de alojamiento turístico para poder incluir las nuevas necesidades y modalidades de alojamiento que están llegando a España. (*Blog. Comunicatur 23/10/14*)

Ante esta situación, tendremos que decidir donde incluir nuestro B&B dentro del reglamento que hoy en día encontramos en Aragón.

Dentro de la legislación de Aragón se incluye normativa para hoteles, hostales/pensiones, campings/bungalows y apartamentos turísticos. Descartamos directamente hotel y camping, por lo que estudiaremos cuales son las características de los apartamentos turísticos y las pensiones para poder clasificarlo dentro de uno u otro y atender a las obligaciones de empresario hostelero que cada una de las dos figuras supone.

Apartamento Turístico

La información necesaria para conocer las características de los apartamentos turísticos la encontramos en el DECRETO 167/2013, de 22 de octubre, del Gobierno de Aragón, en el que se aprueba el reglamento para los Apartamentos Turísticos.

Conforme a la definición que nos aporta el Artículo 2, se entiende por apartamento turístico: *“... los bloques o conjuntos de pisos, casas, villas, chalés o similares que ofrezcan, de manera profesional y habitual, mediante precio, alojamiento turístico, cuando se ceda el uso y disfrute de los locales referidos con mobiliario, instalaciones, servicios y equipo en condiciones que permitan su inmediata utilización, durante un periodo consecutivo no superior a un año”*

Además, como bien se dice en el decreto, quedan sujetos a este reglamento los alojamientos establecidos en la Comunidad Autónoma de Aragón.

Hostales y Pensiones

Encontramos información reglamentaria para conocer estos dos establecimientos hosteleros en el Decreto 153/ 1990 de 11 de diciembre de la Diputación General de Aragón, por el que se aprueba el reglamento que establece las normas de constitución e instalación para la clasificación de los establecimientos hosteleros. En el artículo 5 encontramos la definición de Hostales y Pensiones como: *“aquellos establecimientos en los que, de forma habitual y profesional y mediante precio, se facilitan servicios de alojamiento con o sin otros servicios complementarios, y que no reuniendo los requisitos exigidos para los establecimientos del Grupo Primero, cumplen lo establecido al efecto en el presente Reglamento”*. Cuando hace referencia a los requisitos del grupo primero, se refiere a las obligaciones que deben cumplir los hoteles, según las estrellas que tengan. No existe una clara diferencia entre los hostales y pensiones, quizá el término pensión se utilizaba tiempo atrás, y ahora es más utilizado hostel o la palabra de origen inglés *“hostel”*, que básicamente ofrece el mismo servicio.

Así pues, después de haber conocido cual es el reglamento de Aragón y conociendo nuestra propuesta, se entiende que nuestro B&B se incluiría en la normativa de hostel. No podría definirse como apartamento turístico ya que dentro de la definición se incluye la estancia hasta un año, y como bien hemos descrito en la introducción del trabajo, las estancias que se realizan en un B&B no suelen ser largas, ya que los clientes vienen de turismo. Además el B&B contará con una recepción. La única diferencia o servicio adicional que se incluiría en el precio sería el desayuno. De esta manera, cumpliría con los requisitos que se establecen para los hostales como la existencia de una recepción o un salón/*lobby* común para los clientes.

Si seguimos analizando lo dispuesto en el Decreto 153/ 1990 de 11 de diciembre de la Diputación General de Aragón, podemos conocer cuáles son los requisitos mínimos que debe cumplir nuestro “hostal”/”B&B”. En cuanto a servicios generales, deberá contar con al menos un teléfono general para el uso de los clientes, calefacción y agua caliente y recepción.

Al constituir el Hostal, comenzamos a tener unas obligaciones como empresario turístico pudiendo destacar las principales en:

- Tener presentes las autorizaciones necesarias.
- Prestar los servicios que se han pactado con el cliente, en función de la naturaleza de nuestra empresa, en este caso hostal/pensión/B&B (por ejemplo, podríamos incluir aquí el servicio de desayuno por persona y noche dentro del precio de la habitación).
- Garantizar un trato cordial con el cliente y un mantenimiento correcto de las instalaciones.
- Informar a los clientes del servicio que se ofrece en este tipo de alojamiento, política de reserva y precio.
- Contar con hoja de reclamaciones si en algún momento un cliente la solicita.
- Facturar de forma detallada los servicios con los precios establecidos.
- Disponer y mantener al día la documentación legal necesaria

Asimismo, será obligatorio comunicar al Registro de Turismo de Aragón:

- Los cambios que se produzcan afectando a las condiciones en las que se inscribió la empresa y que determinen la clasificación que tiene ahora.
- Los cambios que se produzcan en el uso turístico del establecimiento.
- El cese de la actividad.

4. PLAN DE MARKETING

A continuación en los próximos apartados se va a proceder a realizar un estudio de marketing para determinar cuál va a ser el precio, servicio o comunicación, entre otros.

4.1 DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SERVICIO

El servicio que ofrece el B&B es muy sencillo, da la posibilidad a sus clientes de alojarse una o más noches en una de las habitaciones y tomar el desayuno.

El servicio de alojamiento se desarrollaría de la siguiente forma:

Atención al cliente/Reserva. Este servicio se podrá llevar a cabo de forma telefónica, a través de la página web, vía email, por medio de intermediarios como buscadores de viajes o de forma presencial en la recepción del B&B. El cliente debe dar a conocer cuáles serían las fechas en las que le gustaría alojarse, de esta manera, se le ofrecerán las habitaciones disponibles explicándole el número de camas y servicios de los que dispone, además del precio por persona.

Entrega de llaves/Check In. Cuando el servicio ha sido contratado y una vez se presenta el cliente en recepción, se anotarán los datos personales pertinentes y le será entregada la llave de la habitación. Esta se realizará a partir de las 12h de la mañana.

Recogida de llaves/Check Out. Al terminar la estancia, el cliente deberá acudir a recepción para realizar el pago en función de las noches de alojamiento, y realizar la devolución de la llave. La entrega de llaves podrá ser hasta las 12h de la mañana siguiente.

Además podemos incluir los siguientes servicios dentro del B&B:

- Desayuno continental (incluido en el precio de la habitación)
- Baño dentro de las habitaciones
- Ropa de cama y toallas
- Limpieza de habitaciones
- *Amenities*
- Calefacción
- Botiquín
- Teléfono compartido
- *Lobby/ Salón común*
- Wifi gratuito
- Televisión

4.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS

A la hora de decidir el precio del alojamiento, primero tenemos que decidir cuál va a ser nuestra política de precios. Existen diferentes enfoques en función de cómo queramos orientar nuestro negocio. Algunas de las posibilidades que podemos elegir a la hora de

asignar el precio son las siguientes:¹ Política de precios bajos, liderazgo en costes o bien política de precios altos; calidad. Ante estas dos opciones, se ha decidido establecer unos precios competitivos. Al ser un lugar no muy grande, no mantendremos casi habitaciones sin ocupar y podemos darnos a conocer de manera rápida y efectiva a través de internet.

Después de analizar las dos probables estrategias de precios, sabemos que estos estarán en función de diversas variables, entre ellas: la categoría del B&B, los servicios adicionales, la temporada, número de días de la estancia, personas....

Otros factores que podrán influir en el precio de la habitación serán los siguientes: condiciones de reserva, antelación de la reserva, habitaciones de última hora puentes, festivos, *Check-out* (más tarde de las 12h)...

Además, tendremos en cuenta los precios de los competidores para fijar los nuestros.

Para hacernos una idea, podemos ver los precios que existen en Zaragoza². Se han estudiado los precios de los diferentes alojamientos para pasar una noche entre semana en una habitación doble y se ha calculado la media, ya que puede haber mucha diferencia de precio según la situación o las características.

Se puede observar que los precios varían en función de la categoría del alojamiento. Esto puede ser debido a las variables que afectan al precio como por ejemplo la situación del Hotel, la decoración, los servicios que ofrecen o la posibilidad de estacionar el vehículo en el parking privado del hotel.

Conforme a la noticia publicada en el diario “Heraldo de Aragón” el 29 de marzo de 2015, en Aragón, hoy en día dormir en un hotel cuesta casi 60 euros de media, un 4% más que en 2014. Por lo tanto los precios están aumentando, uno de los factores podría ser el aumento de la demanda de turistas este primer trimestre de 2015.

Después de conocer cuáles son las estrategias de precios que podemos aplicar al negocio y cuáles son los precios de nuestros competidores, tenemos que seleccionar los nuestros. Nuestros competidores no van a ser ni grandes hoteles ni tampoco camping, sino pequeños hostales y hoteles de una o dos estrellas en el centro de la ciudad con precios competitivos. Por lo tanto se podrían establecer los siguientes precios:

¹ Dirección Estratégica, Universidad de Zaragoza

² Ver anexo 1. Fuente: Booking

Tabla 3. Precios establecidos para REST&FUN, Bed and Breakfast

Hab.	PRECIOS T. BAJA	PRECIOS T. ALTA
1 pax	28,00 €	36,40 €
2 pax	39,00 €	50,70 €
3 pax	63,00 €	81,90 €
4 pax	70,00 €	91,00 €

Fuente: Elaboración propia

Este precio se verá incrementado en un 30% en temporada alta. Estas subidas de precio las marca el mercado, habrá que tener en cuenta tanto el número de reservas en esos periodos como las decisiones de precios que van a tomar todos nuestros competidores. Por lo tanto definiríamos nuestras temporadas en:

Temporada alta: Fiestas del Pilar, Ferias, Semana Santa o Navidad.

Temporada baja: Días restantes.

4.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

La comunicación y cómo acercarse a los clientes será uno de los temas más importantes a abordar para que el negocio comience con buen pie. De esta manera buscaremos informar a nuestros clientes de cuáles son los servicios que ofrecemos.

En un principio el alojamiento va a estar situado en una buena zona en el centro de la ciudad, rodeado de establecimientos de ocio como restaurantes, pubs, tiendas, museos... Existen diferentes herramientas de comunicación, es por eso que tendremos que elegir la combinación que mejor se adapte a nuestros objetivos.

Antes de comenzar con el negocio, podría realizarse una comunicación pre-apertura. Con esta iniciativa el objetivo es dar a conocer la B&B en la ciudad, ya que como hemos dicho anteriormente, es algo nuevo para esta. Las semanas previas a la apertura se realizará un esfuerzo de comunicación como por ejemplo en alguna revista de la ciudad en la que hay pequeñas secciones para la inauguración de negocios.

La inauguración se realizará por la mañana, de esta manera las personas invitadas podrán probar uno de los desayunos que se ofrecen en el B&B. A ella estarán invitadas personas de referencia en el sector, como por ejemplo el director de la Asociación de Hosteleros de Aragón, alguna pequeña agencia de comunicación, agencias de viajes interesadas, además de familia y amigos.

Después de la inauguración tendremos que llevar a cabo la promoción y la publicidad de diferente manera.

Internet

Una de las herramientas más influyentes en nuestros días y en este tipo de negocios es Internet. La página web de nuestra empresa será www.rest&fun.es

Como nuestro negocio es bastante conocido en Europa, la web va a estar disponible en los idiomas castellano, inglés y francés. Va a constar de una página de introducción y de la página principal. Dentro de la página principal, encontraremos el nombre del B&B con su logotipo. En esta página el usuario tendrá que elegir el idioma en el que prefiere navegar por ella. A continuación aparecerá un icono con el texto “entrar” para acceder a la página principal. La página principal tendrá diferentes secciones:

- **Bienvenida.** Presentación, ¿Quiénes somos? Y pequeña descripción.
- **Alojamiento.** Diferentes imágenes y descripción de habitaciones y zona común del B&B, además de los servicios que se ofrecen.
- **Ubicación.** Situación del alojamiento y datos de interés para saber llegar.
- **Reservas.** En esta página aparecerán unas casillas en el que el cliente puede elegir una fecha y ver la disponibilidad de las distintas habitaciones. Además se mostrará un email y un número de teléfono para contactar directamente con recepción. Después de comprobar la disponibilidad, el usuario puede reservar y pagar en el mismo instante, conociendo el precio y asegurándose esa reserva.
- **Zaragoza.** Se incluirá una pestaña con información turística de la ciudad y los alrededores, para informar de cuáles son los atractivos y las cosas que se pueden hacer y ver en ella.

Para la creación y el mantenimiento de la página web se va a subcontratar el servicio de una empresa zaragozana, Mc Clic. El precio estimado para el diseño será de unos 600€.

Otra de las características de nuestro negocio en internet es el posicionamiento. Para la página web escogeremos el posicionamiento de tipo indexado. Este consiste en que nuestra web irá apareciendo con una mayor relevancia a medida que se hable más del nombre se encuentre indexado en un mayor número de páginas. Quiere decir que a medida que se vaya hablando de nuestro alojamiento en páginas, nuestra web adquirirá mayor importancia. Tiene un coste fijo anual de 300€.

Comunicación a través de la red

Internet es de vital importancia para nuestro alojamiento, lo utilizaremos para aparecer en distintos foros de alojamiento o evaluación de estos, Tripadvisor es uno de los más utilizados por los consumidores y aporta mucha relevancia a la hora de reservar un viaje. Además intentaremos darnos a conocer en diferentes Blogs de turismo y páginas Europeas de alojamiento para poder ampliar nuestros clientes potenciales.

Portal de reservas

Tripadvisor además de proporcionar información y valoración de usuarios de alojamientos también permite reservar estos alojamientos. Por ello, elegiremos Tripadvisor y Booking como portales de reservas donde aparecerá nuestro B&B. Para aparecer en estas páginas web, la empresa debe pagar un tanto por ciento cada vez que se realice una reserva. Éste será mayor cuanto más relevancia queramos darle dentro de la página, nosotros decidimos contratar un 5% de gestión.

Revistas y Anuncios

Además de internet, incluiremos pequeños anuncios en revistas regionales como “Aki Zaragoza”. Además de manera gratuita podemos anunciarnos en Cipaj, boletín del ayuntamiento de Zaragoza donde podemos darnos a conocer a un público más joven buscando un alojamiento moderno y con un precio ajustado a sus bolsillos.

4.4 PREVISIÓN DE VENTAS

A continuación se va a realizar una estimación de las ventas que tendría el B&B durante el año. Para llevar a cabo este estudio nos fijaremos en los datos publicados por el INE en cuanto a la ocupación de 2014, estancia media, precios... Conforme a los datos recogidos por el INE, el pasado año llegaron a Zaragoza 860.278 visitantes. Además nos ofrece información del número de pernoctaciones que se realizaron durante ese año. Estas fueron de 1.420.359, como suma de los nacionales y extranjeros. Mayores a las de los años pasados, como vemos en la tabla siguiente.

Tabla 4. Pernoctaciones Zaragoza 2014

PERNOCTACIONES	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Nacionales	1.022.216	980.096	948.128	1.033.620
Extranjeros	314.521	332.038	326.422	386.739
Total	1.336.737	1.312.134	1.247.550	1.420.359

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en INE

Este número supone un aumento en un 10% de turistas nacionales y un 14% de turistas extranjeros respecto al año 2013. Teniendo en cuenta datos de años anteriores, los datos del INE confirman que, desde la Expo de 2008, 2014 ha sido el mejor año para el turismo durante el siglo XXI. Durante los últimos años, Zaragoza, ofrece un sinfín de atracciones para los turistas.

Las fechas tradicionales en las que la ciudad se convierte en un hervidero de gente son Semana Santa y Fiestas del Pilar. En 2014, en Semana Santa se registró una ocupación de un 80% y este año se ha visto incrementada en un 10%, llegando al 90% de ocupación, según los datos recogidos por IAEST, siendo la mayor parte de estos turistas de procedencia nacional. Las Fiestas del Pilar también suponen un gran atractivo, en 2014 se alcanzó una cifra del 75,13% de ocupación, superior a la de 2013.

No podemos olvidarnos tampoco de la importancia que tiene Zaragoza como ciudad de congresos. Los eventos realizados durante 2014 fueron 436, una cifra superior a los celebrados durante 2013. A ellos acudieron 97.500 personas y supuso un ingreso de 40.8 millones de euros para la economía aragonesa.

Por otra parte, durante el año pasado comenzó una campaña llamada “Regala Zaragoza” en la que unos sesenta empresarios hosteleros ofrecían la posibilidad de conocer la ciudad de otra manera. A través de este pack, podías dormir en la ciudad normalmente un fin de semana o puente por un precio entre 20-45€ la noche y obtener un 20% de descuento en bares y restaurantes seleccionados. Durante esos días, Zaragoza contaba con actividades dirigidas a una temática como por ejemplo “Noche en blanco”, “Zaragoza y Goya” o “Chocofinde para dos”.

Tampoco hay que dejar pasar las despedidas de soltero. Actualmente, la ciudad es atractivo de muchos grupos de amigos que desde comienzos de marzo acuden a celebrar aquí el fin de su soltería. Hay multitud de actividades que realizar, por ello se ha convertido en un atractivo para este tipo de turismo.

Después de conocer como es el turismo en la ciudad donde vamos a instalar el B&B es importante conocer las cifras media de los años anteriores. Teniendo en cuenta la previsión media para 2015, para estimar las ventas se ha tomado como ocupación inicial en temporada baja de un 30% y de un 75% en temporada alta. Además se ha establecido que esta ocupación aumentará un 3% anual durante los años consecutivos.

Tabla 5. Ocupación Alojamientos Zaragoza 2014.

OCUPACIÓN ZARAGOZA	2011	2012	2013	2014	Previsión 2015
Ocupación por Plazas	34,99%	34,25%	33,68%	38,48%	44,25%
Ocupación por Plazas Fin de Semana	43,43%	44,29%	41,56%	51,16%	63,93%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos publicados en INE

Para estimar la cantidad de días de temporada baja y temporada alta se ha tomado como referencia el calendario de 2016. A partir de ahí, se han obtenido 228 días que corresponden a temporada baja y 137 a temporada alta. Se ha determinado que la temporada alta recoge fines de semana, puentes, ferias y demás festividades españolas.

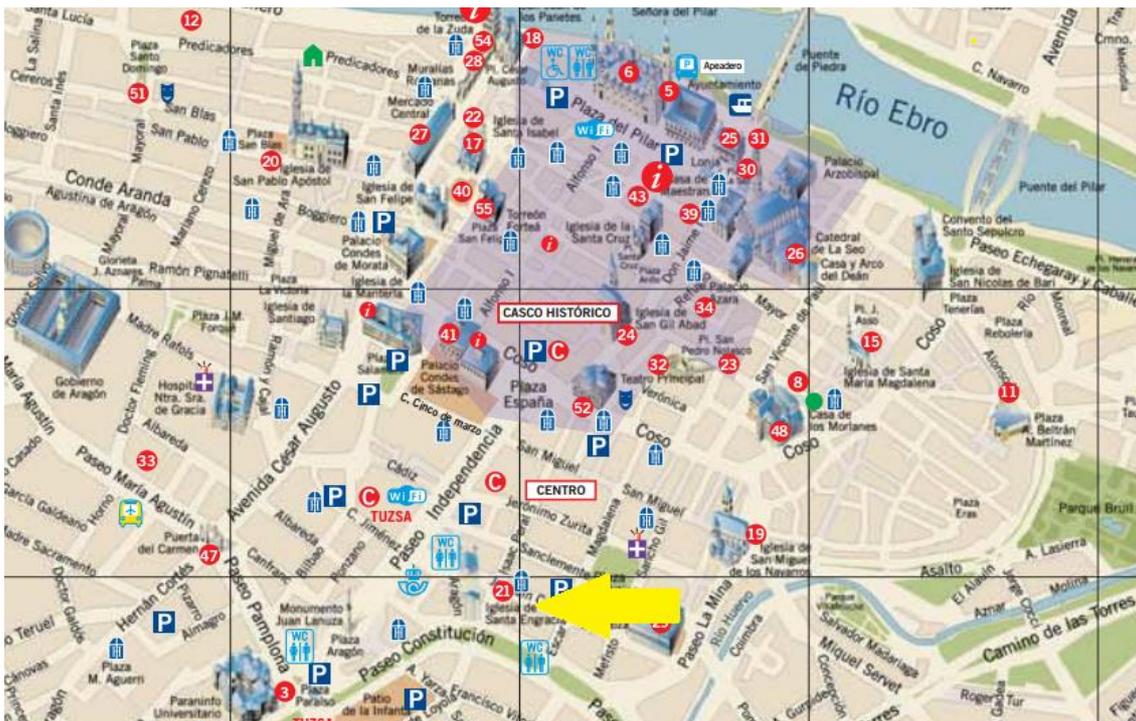
5. PLAN OPERATIVO

5.1 SITUACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL B&B

El apartamento que hemos seleccionado para alquilar e instalar el B&B se encuentra en el centro de Zaragoza en la calle Joaquín Costa número 10.

Se encuentra en una zona céntrica, cerca de las principales calles de la ciudad. Además cuenta con servicio de transporte muy cerca y está bien conectado con la estación y el aeropuerto de Zaragoza. A unos 100 metros se encuentra una de las calles más importantes de la ciudad donde el turista podrá tomar distintos autobuses y el tranvía de Zaragoza para desplazarse. Igualmente, tendrá cerca a su disposición el autobús que conecta el centro con el aeropuerto y con la estación. Podrá encontrar también parada de taxi. Alrededor se encuentran muchas zonas de ocio con pubs, tiendas, restaurantes... Es una zona bastante tranquila con amplias zonas verdes y un parque bastante cerca. Al estar situado en el centro también está a un paso de museos y centros culturales que poder visitar y a unos 10 minutos andando de la Plaza del Pilar y el Río Ebro, punto de especial interés turístico para los visitantes.

Ilustración 1. Plano Turístico Zaragoza



Fuente: Ayuntamiento de Zaragoza (www.zaragoza.es)

Información del apartamento

Tras conocer cuáles son nuestras necesidades para el negocio, necesitábamos situarnos en un apartamento bastante amplio para poder tener unas 8 habitaciones. Para ello hemos buscado pisos en el centro que tengan la mayor amplitud posible con un precio ajustado y con una buena situación.³

Debido al alto precio de los apartamentos grandes que se encuentran en el centro, en un principio se ha decidido alquilar un apartamento para que sea nuestro alojamiento. El que hemos escogido 8 habitaciones y 3 baños. Para que cada una pueda tener su propio baño se ha realizado una reforma. En ella se han realizado 6 pequeños baños en las habitaciones. Para poder realizar esta reforma se ha incluido un anexo en el contrato en el que nos comprometemos a que si nos vamos antes de 15 años del apartamento tendremos que dejarlo tal y como lo encontramos.

El alquiler de dicho apartamento asciende a 1.850€ al mes incluyendo la tasa de basuras, agua y comunidad. Este precio incluye IVA, no es un arrendamiento de vivienda normal sino que lo estamos utilizando en una actividad empresarial.

³Ver anexo 2

5.3 EQUIPOS E INSTALACIONES

Para comenzar a equipar el B&B tendremos que tener en cuenta cual es el presupuesto con el que contamos y cuáles son las zonas a decorar e implantar el mobiliario. Ya se sabe que el alojamiento contará con diferentes tipos de habitaciones, individual, doble y para familias y grupos. La decoración puede ser con la misma temática pero tendremos que tener en cuenta lo que es necesario para cada habitación. Además, aparte de las habitaciones el piso cuenta con un hall a la entrada con la recepción, un lobby/comedor, un almacén, un baño para los empleados y un pequeño despacho.

La decoración y los muebles del alojamiento serán comprados en IKEA ya que ofrece un servicio de montaje y transporte en Zaragoza. Se equipará cada una de las estancias con los muebles y accesorios imprescindibles menos la ropa de cama y toallas ya que serán proporcionadas por el servicio de lavandería que hemos contratado.

5.4 GESTIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIAS PRIMAS

En cuanto a la gestión de suministros, vamos a tener que decidir qué necesitamos, quiénes son nuestros proveedores, cada cuanto vamos a comprar materias primas y cómo vamos a pagarles.

Los productos/materias primas que necesitaremos serán las siguientes:

- ***Desayuno Continental.*** Al ser servido para un número no muy grande de comensales, la persona que se encarga de realizarlo (Jefa de administración/dirección) será la encargada de comprar semanalmente, según la demanda de turistas, los productos para el desayuno como por ejemplo leche o tostadas. Un buen lugar para realizar estas compras, sería Makro o Simply, ya que cuenta con productos al por mayor con unos precios bastante buenos. Al ser un establecimiento hostelero pequeño, no necesitamos de proveedores que vengan día a día para traernos los productos.
- ***Papel de cocina, Servilletas, Papel higiénico.*** También podemos comprarlos en estas grandes superficies, ya que nos ofrecen packs y precios bastante competitivos.
- ***Amenities.*** Llamamos *amenities* a todos los productos que el establecimiento suministra a los clientes para su uso personal, como por ejemplo gel y champú para la ducha. En Internet existen numerosas páginas web, que realizan

presupuestos personalizados en función del alojamiento turístico. La página www.takeyourweek.com incluye estos productos. Así pues, podríamos realizar las compras por meses, sabiendo más o menos en qué meses tendríamos más afluencia y contando siempre con un stock de estos productos en el B&B.

- ***Servicio de Agua.*** Dentro del lobby se colocará un dispensador de agua para que los clientes puedan tomarla en cualquier momento de su estancia. Uno de los servicios más cómodos que ofrecen las empresas de este tipo es el de Zaragoza. La empresa se encarga de cambiar el bidón cada 28 días, contando también con un servicio de urgencia.
- ***Lavandería.*** Aunque el B&B sea pequeño, el servicio de toallas y ropa de cama se cambia cada vez que entra un nuevo cliente, por ello, la compra del material para tener toallas y sábanas limpias y como nuevas es bastante caro, y tardaríamos mucho en amortizar la maquinaria necesaria. Por lo tanto, se decide contar con un proveedor profesional en este servicio. Un posible proveedor de lavandería sería “Lavandería Salduba” afincada en Zaragoza. La empresa con un servicio puntual y establecido por contrato se encarga de repartir por los hoteles, pensiones y demás hoteles la ropa de cama y toallas preparada para el uso de los clientes. En este caso, el servicio sería semanal.
- ***Productos de limpieza.*** También serán comprados en los establecimientos que hemos nombrado anteriormente junto con los alimentos para el desayuno o el papel de manos.
- ***Material de Oficina.*** Trabajaremos con proveedores como Folder, ya que cuentan con muchas tiendas repartidas por la ciudad y destacan por la buena calidad de sus productos.

5.5 CALIDAD

Para medir la calidad del servicio prestado y el alojamiento, pueden ser útiles recursos como encuestas de satisfacción a los clientes, comentarios en páginas como Tripadvisor, buscadores de viajes, blogs de turismo o simplemente, conocer si existe un boca a boca ente los clientes que acuden al alojamiento.

6. RECURSOS HUMANOS

6.1 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

El alojamiento B&B, al no tener un gran número de habitaciones ni tener que atender a un gran número de personas, va a contar con una plantilla reducida y con un personal “multitarea”. Esto significa que ante la falta de una persona en su puesto de trabajo, su compañero pueda resolver un problema o ayudar a un cliente en ese momento, hasta que la persona encargada del puesto vuelva. De esta manera, todo el equipo conoce la actividad que se lleva a cabo dentro del negocio.

Puestos de trabajo

Como se ha comentado anteriormente, al ser un negocio pequeño no existirán numerosos puestos de trabajo pero sí muy diferentes. A continuación se va a describir cuales serían los puestos de trabajo necesarios para llevar a cabo el proyecto empresarial.

- *Administración/Dirección (socio)*. Este puesto de trabajo comprende tareas de contabilidad, administración y dirección del negocio. La persona que realice este trabajo debe ser capaz de llevar al día la contabilidad, trámite de facturas, cuentas bancarias, transacciones... A su vez, será la persona que se encargue de las decisiones importantes a tomar como por ejemplo la elección de proveedores o del horario del establecimiento. Además, será la persona de preparar el desayuno y dar la bienvenida por la mañana a los clientes en el *lobby*.
- *Recepción*. A la entrada del alojamiento se encontrará la persona encargada de realizar las reservas, recibir a los huéspedes, tramitar el *Check-in* y el *Check-out*, acompañar a los clientes a sus respectivas habitaciones y explicar el funcionamiento del B&B en cuanto al desayuno y horarios. No será necesario un puesto de trabajo de 24h como la recepción de un hotel ya que el alojamiento no contará con la misma ocupación. La persona que ocupe este puesto de trabajo, tiene que tener además disposición a estar cara al público, dotes de comunicación y don de gentes. Sin pasar por alto los idiomas, que serán importantes para recibir y comunicarse con personas que nos visiten de otros países.
- *Limpieza*. Sólo se contará con una persona para la limpieza del establecimiento. Esta se encargará de mantener limpias las zonas comunes como la zona de

desayuno, los baños y las habitaciones. Su tarea aparte de la limpieza del mobiliario será cambiar las toallas, *amenities* y ropa de cama. Después del desayuno, será la persona de recoger y limpiar el *lobby*.

- *Mantenimiento*. Será subcontratado. Al no tener capacidad para albergar a muchos clientes, el número de incidencias y la asiduidad de estas no será tan elevado como para tener una persona en plantilla que se encargue de este puesto. Así pues, cuando tengamos algún problema, llamaremos a la persona adecuada para resolverlo, bien sea un electricista o fontanero. En este mantenimiento se incluyen gastos como el realizar un pintado de las paredes cada 5/6 años.
- *Página web/ posicionamiento web/ publicidad*. Será subcontratado a una consultoría web. Su trabajo consistirá en mantener al día la página web del B&B con novedades y ofertas, al igual que conseguir entrar en los mejores posicionamientos en las páginas principales de reservas y blogs de viaje.

6.2 CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DE PERSONAL

La cualificación del personal contratado será importante para obtener un trabajo eficiente y adecuado. Por ello, es importante contar con un personal apropiado y preparado para que realice las tareas de su puesto de trabajo. Vamos a contratar a 3 personas, por lo que necesitaremos información sobre ellas a través de su currículum.

La dirección y administración del B&B la realizará el socio, graduado en Administración y Dirección de Empresas, o Económicas. La persona encargada de preparar el desayuno, tendrá que haber obtenido con anterioridad un certificado de manipulación de alimentos. De esta manera, podemos garantizar a los clientes que van a consumir un desayuno preparado por una persona cualificada para realizar esta tarea. Y además, ante cualquier inspección de trabajo, será necesario que la persona cuente con el certificado.

La persona contratada para ocupar el puesto de recepcionista, deberá haber estudiado, bien dos cursos de formación profesional o ser graduado en turismo. Algunas de las tareas que tendrá que realizar serán el control de reservas y manejo de la centralita. Lo imprescindible en esta persona será su nivel de idioma. Tendrá que acreditar que cuenta con un nivel de idioma alto (bilingüe) en Inglés y otros idiomas como francés o alemán. Asimismo, podrá ser interesante que la persona supiese manejar bien el paquete Microsoft Office, para poder realizar cualquier tipo de gestión administrativa que fuese

necesario. Relativo a este tema, también existen cursos denominados “Paquete Office”, “Comunicación y TIC’S”, “Las TIC’S en la empresa”... que serían unos buenos acompañantes en el currículum para poder demostrar que cuenta con esas dotes.

Como la recepción no se mantendrá durante 24h, los clientes tendrán el teléfono de la persona de dirección para cualquier tipo de incidencia. El horario de la persona de dirección no superará las horas establecidas en convenio y podrá ser modificado por temporadas, nunca sobrepasando las 40h máximas de trabajo efectivo anual.

6.3 CONTRATACIÓN Y SALARIO

Antes de la contratación de una persona para ocupar el puesto de trabajo que hemos descrito anteriormente, tenemos que realizar una entrevista y conocerla un poco más. Después de la entrevista, habrá periodo de prueba, donde se podrá comprobar si esa persona tiene interés por el trabajo y lo ha realizado de manera correcta. Así pues, después del periodo de prueba, se procederá a su contratación. Como se ha explicado anteriormente, personas contratadas por la empresa habrá 3, una persona de administración (socio), otra para recepción y otra para la limpieza. La publicidad y el mantenimiento serán subcontratados a otra empresa o bien a un autónomo.

Conforme al “*Texto articulado del Convenio Colectivo Provincial de Hostelería de Zaragoza (años 2013 a 2015)*” podemos obtener la siguiente información:

- Mientras se realice el periodo de prueba, a dicha persona se le realizará un “contrato en formación” el cual tendrá una retribución del 100% ya que se trabajara en horario de jornada completa.
- El máximo de horas trabajadas serán 40h semanales con un descanso de dos días.
- La persona encargada de la recepción, no tendrá un horario fijo, ya que dependiendo de la afluencia de turistas y periodos vacacionales, podrá trabajar las 40h en el horario que sea conveniente para ella y para el establecimiento.
- Se contará con ropa de trabajo para cada puesto. La empresa será la encargada de proporcionarlo.
- Cuando termine el contrato de formación, a estas tres personas se les realizará un contrato indefinido.
- Los empleados, ya indefinidos, contarán con 30 días de vacaciones, como establece el convenio.

- En este sector, en concreto en Zaragoza, los trabajadores cobrarán además de las pagas extras de Julio y Navidad, una paga extra en Octubre, coincidiendo con las fiestas del Pilar. Podrá ser prorrateada por la empresa, o bien, ser cobrada el día quince de estos meses.
- Buscando dentro del convenio, podemos encontrar una clasificación del personal por niveles profesionales asociando a estos una retribución. En este caso nos fijaremos en el grupo cuatro de actividad donde se recoge “*Hoteles/balnearios de 2 y 1 estrellas, hostales, pensiones y demás alojamientos*” En el caso del proyecto de B&B tendremos en cuenta las siguientes retribuciones para el año 2015:

Tabla 6. Retribución según Convenio Colectivo Zaragoza 2015

NIVEL I	Retribución Mensual	Retribución Anual
Jefe/a de Administración	1.119,62	17.842,36
NIVEL II		
Recepcionista	1.018,26	16.406,24
Encargado de limpieza	1.018,26	16.406,24

Fuente: Elaboración propia a través del Convenio Colectivo de hostelería Zaragoza

Tabla 7. Pluses Extras establecidos en el Convenio

PLUSES PARA EL AÑO 2015	
Transporte	82,39€/mes
Mantenimiento ropa	20,55€/mes
Manutención	16,73€/mes
Paga extra de octubre	1035,34€/mes
Servicio Extra	56,08€/mes
Plus domingos y festivos	1,02€/h

Fuente: Elaboración propia a través del Convenio Colectivo de hostelería Zaragoza

Como podemos ver, según la categoría profesional el convenio colectivo establece una retribución u otra. Se establecerán los salarios impuestos por el convenio pudiendo ser modificados con el paso del tiempo.

7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

El estudio de un plan económico-financiero nos servirá para conocer la viabilidad del proyecto y ver si este consigue tener las condiciones necesarias de rentabilidad, solvencia y liquidez.

7.1 ESTIMACION DE LA INVERSION INICIAL

Desembolso inicial

El desembolso inicial para comenzar con el negocio podríamos verlo recogido en la siguiente tabla.

Tabla 8. Desembolso Inicial

DESEMBOLSO INICIAL	
NFR	7.449
Gastos inauguración	250
Necesidades de Inmovilizado	18.681,20
Creación de la página web	600
Creación de la S.L.E	3.390,11
Reforma baños	7.250
Gastos contratación luz, agua	63
Gastos formalización del préstamo	75
TOTAL	37.758,24

Fuente: Elaboración propia con los gastos estimados

Se realizará una pequeña inauguración con un coste de 250€. En cuanto a las necesidades de inmovilizado, estas recogen el mobiliario, decoración y accesorios para la cocina o el almacén. Dentro de este apartado no se ha incluido la compra de toallas ni sábanas ya que nos la proporciona “Lavandería Salduba” con el servicio que tenemos contratado. La compra de estos productos asciende a **18.681,20€**.⁴

Para la creación de la página web se contrata a la empresa McClic que nos cobra un precio de 600€. A este desembolso inicial también hay que sumarle los gastos de creación de la SLE que recogen el pago de los siguientes conceptos: certificado de documentación social, redacción de estatutos, liquidación del impuesto de transmisiones

⁴ Ver anexo 3

patrimoniales y actos jurídicos documentados, inscripción registro mercantil, y apertura de una cuenta bancaria.

Cabe destacar también la reforma de los baños. Para ello se ha contactado con un servicio de albañilería y saneamientos. La encargada de llevar a cabo esta reforma es la empresa “Saneamientos José Luis Cruz”. El presupuesto estimado para equipamiento básico de los ocho baños para cada una de las habitaciones sería unos 7.250€.

Además tendremos que tener en cuenta nuestras necesidades del fondo de rotación que para el primer año son 3.751,21€.

Plan de amortizaciones

Fijándonos en el reglamento de amortizaciones podemos ayudarnos de las tablas de amortización diferenciadas por sectores que nos ayudarán a determinar cuál será la amortización de los elementos que hemos adquirido. Así pues, dentro de la reseña de actividad empresarial, encontramos en el número 62 que hace referencia al sector de la hostelería, restaurantes y cafés. A continuación podemos ver una tabla de los coeficientes y años de amortización para cada uno de los elementos.

Ilustración 2. Tabla de Amortización por actividad empresarial

ACTIVIDAD EMPRESARIAL		
62. HOSTELERIA, RESTAURANTES Y CAFES	C.máx(%)	P.máx(Años)
1. Decoración de interiores (excuido mobiliario)	18	12
2. Maquinaria e instalaciones de lavandería, centrifugado y secado	12	18
3. Maquinaria e instalaciones sanitarias, de cocina, planchado y lavavajillas	15	14
4. Instalaciones de vitrinas y estanterías, mostradores, cafeteras, asadores, freidores y demás electrodomésticos de habitaciones	15	14
5. Mobiliario de habitaciones, salones, salas, despachos, comedores y otras dependencias (excluidos los muebles, tapices, cuadros y objetos antiguos, de arte o alto valor)	10	20
6. Lencería en general, vajilla y cubertería	25	8
7. Cristalería en general	50	4
8. Instalaciones deportivas y de recreo	8	25

Fuente: Agencia Tributaria

A esta tabla le añadimos los datos recogidos en las tablas generales para los aparatos electrónicos que hemos adquirido con un coeficiente máximo de un 40% y un periodo

máximo de 5 años. Recogiendo así la amortización de cada uno de los elementos podemos calcular cual sería la cantidad de amortización para cada año.

NFR y Previsión de Tesorería

Las necesidades del fondo de rotación se componen de clientes, proveedores y stocks. Además, incluiremos también nuestras necesidades de tesorería para cada periodo. Vamos a calcular las NFR para cada mes del primer año de nuestro proyecto, y para años consecutivos.

Teniendo en cuenta que el tiempo en hacer rotar los productos de almacén son 15 días, tomaremos este valor como periodo medio de aprovisionamiento. Para calcular las necesidades del fondo de rotación de stock, utilizaremos la siguiente fórmula:

$$NFR = \frac{CONSUMOS}{360} \times PMA$$

Nuestras compras durante cada mes se componen de alimentos para el desayuno, productos de limpieza, bolsas de basura, amenities.... Por las características del establecimiento y para simplificar se ha considerado que no existe variación de existencias, por lo que las compras son equivalentes a los consumos. Para calcular las compras de años posteriores tendremos que tener en cuenta tanto la ocupación como la evolución de los precios. Según la publicación de FUNCAS en su última nota de prensa del trece de mayo, revisa al alza su previsión de inflación por la subida del petróleo, por lo que se ha supuesto que las compras aumentan en un 1.5% los siguientes años. Además, se ha establecido que la ocupación crecerá un 3%. Tendremos en cuenta que la ocupación en temporada alta permanecerá constante a partir del año 10 ya que llega a un 100%.

En cuanto a los clientes, cobramos al contado siempre, ya que aunque se realice la reserva a través de Booking o Tripadvisor, los usuarios pagarán en el propio establecimiento después de su estancia. Por lo tanto las necesidades del fondo de rotación para clientes son cero.

En cuanto a la previsión de tesorería, vamos a calcular cual será nuestra posición financiera teniendo en cuenta cobros y pagos que obtenemos mensualmente el primer año y anualmente a partir del segundo año. Para calcularlas se ha tenido en cuenta el saldo medio para contar con liquidez a la hora de hacer frente a los gastos de un mes.

Excepcionalmente, en el mes uno tenemos un excedente mayor de tesorería para poder cubrir descuadres del primer año.

La financiación del fondo de rotación proporcionada por los proveedores, en nuestro caso, sería todos los años la misma, ya que solo contamos con un proveedor que por política del B&B se les pagará a 30 días, este es “Lavandería Salduba”

Por lo tanto, teniendo en cuenta la previsión de tesorería, necesidades de stock, saldos medios de clientes y proveedores tendremos las necesidades de rotación para cada uno de los años del proyecto.⁵ Las necesidades iniciales de fondo de rotación para el primer año serán de 7448,93€.

7.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Fondos propios / Ajenos

Para financiar el proyecto se ha tomado la decisión de además de la aportación inicial para constituir la S.L.N.E, aportar otros 3.000€ comenzando así con una contribución propia de 14.000€.

Para poder hacer frente a los gastos iniciales, se ha optado por la contratación de un préstamo de 25.000. La contratación de un préstamo es aconsejable dado que permite realizar el proyecto con una menor aportación de capital de los socios pero lleva involucrado el riesgo del endeudamiento. La financiación afectará a los rendimientos netos (flujos de caja) ya que supone un menor desembolso inicial por parte de la empresa, pero hará que los flujos de caja posteriores sean menores. Esto es debido a que existen intereses asociados al préstamo, aunque estos cada vez son menores a favor de una mayor amortización del capital conforme avanzamos en el tiempo.

Préstamo

Para la contratación del préstamo se ha elegido Ibercaja como entidad que financia nuestro proyecto. A través de Ibercaja y del Ministerio de Economía y Competitividad se nos plantea la posibilidad de elegir una “Línea ICO”, “ICO Empresas y Emprendedores 2015”. Para conocer un poco más este tipo de financiación dentro de la página del ministerio encontramos cuál es su objetivo: *“Las líneas ICO es un tipo de financiación orientada a autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realicen inversiones productivas en territorio*

⁵ Ver anexo 4

nacional.” También pueden solicitar financiación con cargo a este producto, particulares y comunidades de propietarios exclusivamente para la rehabilitación de sus viviendas.

Resumiendo las condiciones del producto podemos ver que, podemos contratar un préstamo de 25.000€ a 10 años con posibilidad de 2 con carencia. Ibercaja, no nos cobra ninguna comisión salvo por amortización acelerada. Además, el tipo de interés máximo de la línea ICO Empresas y Emprendedores 2015 vigente del 18/05/2015 al 31/05/2015 es de un 6.125% nominal y una TAE de 6.219%.

A la hora de la elección del préstamo, se ha realizado desde una posición conservadora ya que de esta manera no tenemos en cuenta la incertidumbre de los años siguientes en el caso de que hubiéramos elegido un préstamo a interés variable. Por lo tanto se mantendrá este interés fijo durante los años en los que amorticemos el préstamo contratado.

7.3 CUANTIFICACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

Para poder calcular nuestros flujos de caja, antes, hemos tenido que cuantificar cuales van a ser nuestros ingresos y nuestros gastos durante los próximos años.

Para ello, se han clasificado los gastos según su naturaleza. La gran mayoría de estos gastos son constantes durante la vida del proyecto pero hay algunos que se ven modificados.

Uno de los gastos más importantes para nosotros son los que asumimos porque nuestro B&B aparezca en dos de los principales portales de reservas del país. Al ser un pequeño negocio, no seremos de los principales alojamientos que aparezcan al buscar ni tendremos un lugar privilegiado en la página. Por ello, un porcentaje de nuestra venta se irá destinado al portal de reservas. Esto supone un 5% de los ingresos directos por ventas durante los 15 años, no es un porcentaje muy alto ya que no podemos estar pagando lo mismo que un negocio que aparece el primero al buscar este tipo de alojamientos.⁶

Por otro lado, tenemos que cuantificar los ingresos.⁷ A partir de la previsión de ventas que hemos realizado en el apartado 5, podemos obtener cuales van a ser los ingresos de nuestro B&B. Se ha considerado que los precios aumentan un 1% cada año y la

⁶ Ver anexo 5

⁷ Ver anexo 6

ocupación un 3%, llegando en el año 10 a una ocupación en temporada alta de un 100% que permanecerá constante hasta el último año.

7.4 IMPUESTOS

Dentro de este apartado vamos a analizar cuáles son los impuestos que vamos a tener que pagar durante la vida de nuestro proyecto.

- Impuesto de sociedades

Según la agencia tributaria en los periodos impositivos a partir del 1 de enero de 2015 los tipos de gravamen aplicables los recoge el Art. 29 y DT 34ª LIS.

A partir de ahí, nos fijaremos pues que somos una empresa con una cifra de negocio durante los 15 años inferior a 5 millones y una plantilla también de menos de 25 empleados. Por lo tanto nuestro tipo de gravamen no será el general (30%) sino que será de un 25%.

Tanto para el año 2015 como para los siguientes, tomaremos este tipo impositivo ya que no sabemos si se verá modificado a lo largo de estos años. El pago de este impuesto comenzará a hacerse efectivo en el momento que obtengamos una base imponible positiva.

Igualmente tendremos que tener en cuenta como realizar la compensación de bases negativas obtenidas en años anteriores. Según la agencia tributaria, en su información sobre este impuesto establece que las empresas con una cifra de negocios pequeña no tienen límites para compensar estos pagos.

Tabla 9. Límite para la compensación de bases imponibles negativas años anteriores para IS

Importe neto de cifra de negocios 12 meses anteriores (INCN)	Límite
$0 \leq \text{INCN} < 20.000.000$	Sin límite.
$20.000.000 \leq \text{INCN} < 60.000.000$	50% de la BI previa a la aplicación de la reserva de capitalización.
$60.000.000 \leq \text{INCN}$	25% de la BI previa a la aplicación de la reserva de capitalización.

Fuente: Impuesto de Sociedades. Agencia Tributaria

- Impuesto de actividades económicas

Debe pagarse si se ejerce con carácter empresarial, profesional o artístico una actividad económica. En nuestro caso estamos exentos de pagar este impuesto porque nos podemos acoger a la siguiente excepción “*Las sociedades cuya cifra de negocios sea inferior a 1 millón de euros, mientras no superen dicha cifra*”. Por lo tanto no tendremos que tenerlo en cuenta a la hora de hacer frente a nuestros impuestos con hacienda.

- Impuesto sobre bienes inmuebles

Este impuesto no seremos nosotros quien se haga cargo sino el propietario del piso.

7.5 FLUJOS DE CAJA

A continuación se presentan los flujos de caja obtenidos durante los 15 años de vida del proyecto a partir de las estimaciones realizadas. También se conocen como rendimientos netos. Podemos definirlo como recursos generados por la empresa (flujos de entradas y salidas de caja)⁸ en un determinado período de tiempo, pudiendo estar asociados a un proyecto de inversión concreto o a la empresa en su conjunto.⁹

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
-12.758,24	-13.778,36	-8.839,77	-3.818,92	1.284,90	6.472,40	11.744,23	12.796,00

Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
16.534,92	20.654,61	23.833,38	25.670,74	27.580,26	29.485,81	31.387,27	41.205,59

7.6 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En este apartado se presenta la Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional como resultado de las operaciones realizadas durante los 15 años. La Cuenta de Pérdidas y Ganancias¹⁰ o Cuenta de Resultados ofrece, a un nivel agregado, las diferentes partidas de gastos, ingresos, pérdidas y ganancias (conceptos que han de interpretarse en los términos definidos en el marco conceptual) derivadas de las operaciones realizadas por la empresa, que forman parte del resultado generado durante un ejercicio económico.¹¹

⁸ Diccionario-Económico, Expansión, Sonia Martín López

⁹ Ver anexo 7

¹⁰ Diccionario-Económico, Expansión, Raquel Martín Mateos

¹¹ Ver anexo 8

7.7 VALORACIÓN DEL PROYECTO

Antes de poder utilizar varios métodos para valorar el proyecto tendremos que saber cuál es nuestro coste de capital. El coste de capital¹² de una empresa se define como la tasa de rendimiento interno que una empresa deberá pagar a los inversores para incitarles a arriesgar su dinero en la compra de los títulos emitidos por ella. O dicho de otra forma, es la mínima tasa de rentabilidad a la que deberá remunerar a las diversas fuentes financieras que componen su pasivo, con objeto de mantener a sus inversores satisfechos evitando, al mismo tiempo, que descienda el valor de mercado de sus acciones. Es por esto por lo que dicha tasa será, a su vez, el tope mínimo de rentabilidad que la compañía deberá exigir a sus inversiones.

Teniendo en cuenta que nuestro coste de la deuda después de impuestos es de 6.35% y que exigimos un 10% a nuestras inversiones, nuestro coste de capital es de un 7.055%. Teniendo este dato, podemos utilizar las siguientes herramientas para poder evaluar nuestra inversión. Los criterios para analizar el proyecto son los siguientes.

VAN

Valor actualizado neto¹³ o valor presente neto, cuyo acrónimo es VAN. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja. En él, llevamos todos los rendimientos al mismo momento temporal para determinar el valor de la suma de dichos rendimientos netos actualizados menos el desembolso inicial. Si dicho valor es superior a cero, el proyecto será viable. Si no lo es, el proyecto no será viable.

En nuestro proyecto obtenemos un Van de 75.705,42€. Por lo tanto el proyecto sí será viable tal y como lo hemos estimado.

TIR

Tasa interna de rentabilidad o TIR¹⁴. Es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión. Su comparación se realizará con el coste de capital de la empresa. Si TIR es mayor que el coste de capital de la empresa, el proyecto será viable porque para la empresa es más rentable realizar el proyecto que mantener su capital en sus otras

¹² El Coste de Capital, Universidad Complutense de Madrid, Juan Mascareñas

¹³ Dirección Financiera, Universidad de Zaragoza

¹⁴ Dirección Financiera, Universidad de Zaragoza

inversiones. Sin embargo, si TIR es menor que el coste de capital de la empresa, no le será rentable realizar el esfuerzo de la inversión por lo que no realizará el proyecto.

La TIR obtenida en el proyecto es de un 22%, por lo tanto superior a nuestro coste de capital. Nos confirma por lo tanto la viabilidad del proyecto.

PAY- BACK

La herramienta de plazo de recuperación o pay-back¹⁵ se define como el periodo de tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial con los flujos de caja”. Cuanto antes podamos recuperar la inversión inicial más liquidez estaremos obteniendo.

En nuestro proyecto el pay-back obtenido es de 8 años y 2 meses.

7.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A partir de este análisis se pretende ver cómo pueden cambiar los resultados al verse modificada una de las variables. Este análisis se va a realizar en dos escenarios diferentes.

El primer estudio¹⁶ se realizará contemplando un escenario optimista. Vamos a suponer que la ocupación en temporada baja es mayor a la que hemos planteado en el escenario probable. Ahora, en el año 1 ya tenemos una ocupación de un 50% que va aumentando un 3% cada año, llegando a una ocupación de un 92% en el último año. Por lo tanto, este incremento hace que los ingresos sean mayores, y que nuestros flujos de caja también aumenten.

De esta manera, obtendríamos un Van de 215.905,11€ y una TIR de 67%. Podemos ver que es mayor que en el escenario probable, la viabilidad y rentabilidad que obtenemos en este proyecto es mayor. Así pues, el plazo de recuperación será menor, en este caso de 2 años y 4 meses.

En el segundo estudio¹⁷, se va tomar un escenario pesimista. Para ello vamos a ver como tendrían que disminuir nuestras ventas para que nuestro VAN fuese 0. Observamos que con un descenso de las ventas de un 10% cada año, VAN es prácticamente cero. En este momento no sería viable ni no viable, es decir, la realización del proyecto no aportaría ningún valor. Además, obtenemos un pay-back de 11 años y 2 meses, por lo que la empresa debería tener en cuenta esta lentitud. La TIR

¹⁵ Pay-Back, Economía de la Empresa, E.D.C.E., Ramón Aceres

¹⁶ Ver anexo 9

¹⁷ Ver anexo 10

se encontraría muy cerca a nuestro coste de capital alcanzando casi un 7.055% y arrojando un resultado totalmente coherente con el del VAN.

8. CONCLUSIONES

Tras el análisis de los diferentes aspectos a considerar en un plan de empresa, podemos llegar a la conclusión de que la apertura de este negocio puede ser rentable.

Uno de los principales motivos es la evolución reciente y esperada del turismo y las pernoctaciones hoteleras. Tenemos constancia de que el sector turístico es una fuente de ingresos muy importante en la economía española, que según los últimos datos se está recuperando con fuerza tras la crisis, y que además cobra cada vez más importancia en las comunidades de interior. Este crecimiento se ha visto impulsado por diferentes actividades a realizar en las ciudades como el auge de las ferias, eventos y congresos en Zaragoza, que hace que sea una ciudad perfecta para incorporar este tipo de negocio.

Otro factor que contribuye a la viabilidad de nuestro alojamiento pueden ser los turistas extranjeros, dado que ya conocen la figura del “Bed and Breakfast” y están acostumbrados a alojarse en ellos cuando viajan. En este sentido, el alojamiento se encuentra en una situación inmejorable en el centro de la ciudad con un buen precio e instalaciones nuevas, por lo que puede ser atractivo para estos y otros clientes.

Asimismo, el aumento de las facilidades para viajar principalmente debido a la generalización del uso de Internet (desde la existencia de portales de reserva a páginas donde encontramos la opinión de otros viajeros o blogs personales de turistas) conlleva que un establecimiento de nueva apertura pueda llegar fácilmente al público y darse a conocer.

Los resultados obtenidos en el análisis económico financiero nos indican que el proyecto es viable, teniendo en cuenta que el escenario “más probable” se ha planteado desde un punto de vista conservador. El análisis de sensibilidad indica que si las ventas bajasen un 10% respecto a las consideradas como las más probables el establecimiento seguiría siendo rentable, con lo que tenemos cierto margen.

Como conclusión final, después del estudio llevado a cabo a partir de las condiciones expuestas en el Plan de Empresa se recomendaría la apertura de un B&B en Zaragoza.

9. BIBLIOGRAFÍA

Estudios y Libros

BOP Zaragoza-Núm 281. Texto Articulado del Convenio Colectivo Provincial de Hostelería de Zaragoza (Años 2013 a 2015)

CETELEM- El observatorio Cetelem 2014. “Análisis del Consumo en España, ¿La luz al final del túnel?” (www.elobservatoriocetelem.es)

Cámara de Zaragoza. “Guía de Trámites y requisitos para la puesta en marcha de HOSTALES” (www.camarazaragoza.com)

“Developing a Bed and Breakfast Business Plan”. Robert D. Buchanan (Purdue University) y Robert D. Espeseth (University of Illinois Cooperative).

ESI- *Economic Strategies and Initiatives* “Estudio del sector turístico en las distintas áreas geográficas de Aragón y sus perspectivas de futuro”

Expansión 23 de Febrero (pág. 22 y 23)- “Debate entre la recuperación y las sombras populistas”

Pablo López, Andrés de. Finanzas de empresa / Andrés de Pablo López, Luis Ferruz Agudo . - 1ª ed., 4ª reimp. Madrid : Centro de Estudios Ramón Areces, D.L. 2008

PWC- “Encuesta sobre fraude y delito económico” (www.pwc.com/crimesurvey)

Zaragoza Turismo. Informe Anual 2014. Ayuntamiento de Zaragoza (www.zaragoza.es)

Normativa

Decreto Legislativo 1/2013 de 2 abril del Gobierno de Aragón. Texto Refundido para la Ley de Turismo de Aragón

Decreto 167/2013 22 de octubre Gobierno de Aragón. Apartamento Turístico

Decreto 153/1990 11 de diciembre Diputación del Gobierno de Aragón. Clasificación y normativa y clasificación de los establecimientos hosteleros

Texto Articulado Convenio Colectivo Provincial Hostelería de Zaragoza 2013-2015

Páginas web consultadas

AMAZON (www.amazon.es)

Bed and Breakfast (www.bedandbreakfast.com)

Booking (www.booking.com)

CIS- Centro de Investigaciones Sociológicas. Indicador de Confianza del Consumidor. Mes de Febrero. Estudio nº3054 (www.cis.com)

Comisión Europea (www.ec.europa.eu)

COTEC- Fundación para la innovación tecnológica (www.cotec.es)

Diario del Viajero (www.diariodelviajero.com)

Diario Expansión (www.expansion.com)

El periódico de Aragón (www.elperiodicodearagon.com)

Encuesta Social Europea “*European Social Survey*” (www.europeansocialsurvey.org)

Factor Emprende (www.factoremprede.com)

FMI- Fondo Monetario Internacional (www.imf.org)

FUNCAS, Nota de Prensa IPC (www.funcas.es)

Gira todo Recto (www.giratodirecto.wordpress.com)

Gobierno de Aragón (www.aragon.es)

INE- Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es)

IET- Instituto de Estudios Turísticos (www.iet.tourspain.es)

IMujer Viajes (www.nuestrorumbo.imujer.com)

IE- Instituto de Empresa, Economy Weblog (www.economy.blogs.ie.edu)

IAEST- Instituto Aragonés de Estadística (www.aragon.es/iaest)

IKEA (www.ikea.com)

Lavandería Salduba (www.lavanderiasalduba.es)

McClic (www.mcclic.com)

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (www.seg-social.es)

Ministerio de Economía y Competitividad. ICO. (www.ico.es)

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. “Formas Jurídicas” (www.minetur.gob.es)

OIT-Organización Internacional del Trabajo (www.ilo.org)

OCDE- Organización para la Cooperación y desarrollo Económico (www.oecd.org)

“Take your week” (www.takeyourweek.com)

“The American Bed and Breakfast Association” (www.abba.com)

Tripadvisor (www.tripadvisor.es)

Zaragua Servicios (www.zaragua.com)

VALORACIÓN PERSONAL

Tras la realización de este proyecto pongo punto y final al Grado de Administración y Dirección de Empresas.

La realización del trabajo fin de grado dentro del plan de empresa me ha ayudado a poner en práctica lo estudiado durante los cuatro años del grado en diferentes asignaturas. Personalmente, creo que es una buena manera de conocer todos los puntos que conforman una empresa y como comenzar desde cero.

La organización y la realización de un *planning* durante estos meses ha sido crucial para poder ir alcanzando los objetivos que se establecieron desde el comienzo. Decir también que la restricción de la extensión del trabajo hace que cada una de los apartados contenga lo básico, pudiendo en otro momento incluir otro tipo de análisis y estudios adicionales.

En último lugar, decir que me siento orgullosa del trabajo realizado y del gran apoyo he tenido durante la elaboración de este.

AGRADECIMIENTOS DEL AUTOR

En primer lugar me gustaría agradecer el trabajo realizado por cada uno de los profesores que he tenido durante estos cuatro años en la Universidad de Zaragoza que se esfuerzan por el aprendizaje de sus alumnos. También el poder haber realizado el proyecto en la línea Plan de Empresa con sus dos directoras Sandra Ferreruela y Begoña Pelegrín. Sin su constancia, apoyo y dedicación habría sido imposible terminar tan bien y contenta el proyecto.

ANEXOS

Anexo 1

Hoteles de 5 estrellas	Precio Hab.
Palafox	119
Reina Petronila	99
Precio Medio	109

Hotel 1 estrella	Precio Hab.
San Jorge	36
Hotel Cogullada	35
Hotel los jardines de Plaza	30
Hotel Mirador del Ebro	32
Precio Medio	33,25

Hostales	Precio Hab.
Hostal Cataluña	30
Hostal Arenal	30
Hostal Cumbre	30
Hostal Central	30
Hostal Puente de Piedra	40
Precio Medio	32

Hoteles 2 estrellas	Precio Hab.
Rio Arga	38
Hotel Avenida	38
Maza	39
Paris Centro	40
Sauce	45
Precio Medio	40

Hoteles de 4 estrellas	Precio Hab.
Alfonso	104
Zenit Don Yo	85,5
Hiberus	69
Silken Reino Aragón	90
Meliá Zaragoza	95
Precio Medio	88,7

Pensiones	Precio Hab.
Pensión Holgado	30
Pensión Iglesias	24
Pensión la Ferroviaria	18
Pensión Fortea	23
Pensión Labora	30
Precio Medio	25

Hoteles 3 estrellas	Precio Hab.
Hesperia Zaragoza	55
Zaragoza Royal	43
NH Ciudad de Zaragoza	77
Hotel Oriente	54
Eurostarts Plaza	65
Precio Medio	58,8

Apartamento turístico	Precio Hab.
Zaragoza Coso	55
Sabinas Zaragoza centro	30
El pilar suites	52,2
Rodríguez de Córdoba	44,41
Sabinas don Jaime	59
Precio Medio	48,122

Hotel low cost	Precio Hab.
Ibis budget Zaragoza	32

Albergue	Precio Hab.
Albergue de Zaragoza	18
La posada del comendador	30
Precio Medio	24

Campings	Precio
Camping Municipal	30

Anexo 2



Anexo 3

NECESIDADES DE INMOVILIZADO	nº de unidades	precio en € con IVA	Total €
HABITACIONES			11.939,55
Estructura de cama doble	7	329	2.303,00
Estructura de cama individual	6	229	1.374,00
Colchones individual	7	109	763,00
Colchones individual	6	69,99	419,94
Armarios	8	269	2.152,00
Cómodas	8	139	1.112,00
Mesillas de noche	15	39,99	599,85
Percheros	8	9,99	79,92
Pack Perchas	10	3,99	39,90
Lámparas para el techo	11	25,99	285,89
Lámparas para las mesillas	15	14,99	224,85
Lámpara para la pared	2	15,99	31,98
Colchas con funda de almohada doble	7	39,99	279,93
Colchas con funda de almohada individual	6	29,99	179,94
Mantas	13	9,99	129,87
Almohadas	20	9,99	199,80
Espejo	8	54,99	439,92
Florero	8	2,5	20,00
Flores artificiales	24	0,99	23,76
Televisores 24 pulgadas	8	160	1.280,00
BAÑOS			1.268,55
Estantería	9	59	531,00
Espejo	9	29,99	269,91
Toallero	9	7,99	71,91
Escobilla para el baño	9	3,99	35,91
Cubo de basura	9	14,99	134,91
Lámpara para el techo	9	24,99	224,91
LOBBY			2.092,25
Mesa para dos personas	4	29,99	119,96
Mesa para cuatro personas	3	39,99	119,97
Sillas	22	24,99	549,78
Plantas artificiales	7	2,99	20,93
Reloj de pared	1	17,99	17,99
Muebles	2	399	798,00
Paneles para la pared	2	12,99	25,98
Microondas	1	79,91	79,91
Tostador	1	18,82	18,82
Cafetera	1	19,99	19,99
Cuencos	25	1	25,00
Platos	25	2,5	62,50

Vasos	30	0,49	14,70
Manteles individuales	22	1,99	43,78
Cuberteria	4	9,99	39,96
Cuenco grande	3	1,99	5,97
Bandejas	2	9,99	19,98
Tazas de café	20	0,69	13,80
Jarras de cristal	7	2,99	20,93
Jarras para zumo	3	1,5	4,50
Lámpara para el techo	2	19,99	39,98
Kettle	1	26,85	26,85
Cubo de basura	3	0,99	2,97
RECEPCIÓN			1.217,97
Escritorio	1	149	149,00
Silla	1	49,99	49,99
Lámpara techo	2	79	158,00
Sofá piel	1	299	299,00
Planta artificial	1	49,99	49,99
Ordenador portátil	1	459	459,00
Teléfono fijo	1	17,99	17,99
Impresora con escáner	1	35	35,00
DESPACHO			1.069,93
Escritorio	1	149	149,00
Silla	1	49,99	49,99
Ordenador portátil	1	459	459,00
Teléfono fijo	1	17,99	17,99
Lámpara de techo	1	19,99	19,99
Librería	1	79,98	79,98
Sillas	2	139	278,00
Cuadro	1	14,99	14,99
Papelera	1	0,99	0,99
DESPENSA/ALMACÉN			1.092,95
Estantería	2	28,99	57,98
Lavavajillas	1	399	399,00
Frigorífico	1	299	299,00
Carro con kit de limpieza (fregona, escoba...)	1	289	289,00
Cubos de reciclaje	3	15,99	47,97
TOTAL NECESIDADES INMOVILIZADO			18.681,20



**7 estructuras de cama doble
HEMNES**



**6 estructuras de cama individual
HEMNES**



**7 colchones para cama doble
MALFORS**



**6 colchones para cama individual,
MALFORS**



**8 armarios
HEMNES**



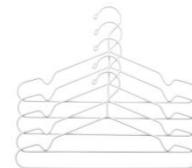
**8 cómodas
HEMNES**



**15 mesillas de noche
HEMN**



**8 percheros para la pared
TJUSIG**



**10 pack perchas (5u)
STAJLIG**



**11 lámparas de techo
ALÄNG**



**15 lámparas de mesilla
MAGNARP**



**2 lámparas de pared
ALÄNG**



**7 colchas con fundas de almohada
KARIT**



**6 colchas con funda de almohada
KARIT**



13 Mantas GURLI



20 almohadas, ÄRENPRIS



8 espejos STAVE



**8 floreros
REKTANGEL**



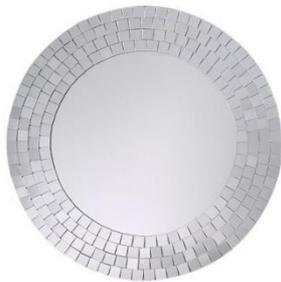
24 flores artificiales SMYCKA



8 televisores 24 pulgada



**9 estanterías
HEMNES**



39 espejos, TRANBY



9 toalleros LILLHOLMEN



**9 escobillas de baño,
BAREN**



**9 cubos de basura
STRAPATS**



**9 lámparas de techo para el baño
VITEMOLLA**



4 mesas pequeñas MELLTORP



3 mesas grandes MELLTORP



22 sillas MARTIN



8 plantas artificiales, FEJKA



1 reloj de pared, SKOVEL



2 muebles lobby, VÄRDE



**2 paneles de pared,
FASTBO**



1 microondas, AMAZON, Teka



1 tostador, AMAZON, Philips



1 cafetera , AMAZON, Ufesa



25 cuencos, IKEA365+



25 platos, IKEA365+



30 vasos, POKAL



22 manteles individuales, ORDENTLING



Cubertería 365+

4 cuberterías, FÖRNUFT



3 cuencos grandes cereales, ACKÅN



2 bandejas, RÖDEBY



7 jarras de cristal para agua, VÄNLIG



3 jarras para zumo, LÖNSAM



3 lámparas para el techo, CALYPSO



1 kettle, calentador de agua



13 papeleras FNIS



1 silla, TORDEL



2 escritorios, ALEX



1 sofá, KLIPPAN



2 lámparas de techo, MASKROS



2 Teléfonos SPCtelecom



Impresora CANON



2 Portátiles ACER



1 librería BILLY



2 sillas BILLY



1 Cuadro PJÄTTERYD



3 cubos de reciclaje, KNODD



**2 estanterías,
OMAR**



1 Lavavajillas MEDELSTORE



1 frigorífico, LAGAN



1 carro de limpieza

Anexo 4

NFR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Stock		325,00	339,77	355,21	371,36	388,24
Proveedores		-115	-115,00	-115,00	-115,00	-115,00
Clientes		0	0	0	0	0
Tesorería		-7.658,93	-7.709,26	-7.761,32	-7.815,17	-7.870,90
NFR		-7.448,93	-7.484,49	-7.521,10	-7.558,82	-7.597,66
Incrementos NFR	-7.448,93	-35,56	-36,62	-37,71	-38,84	-40,01

NFR	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Stock	405,88	424,33	443,62	463,78	484,86
Proveedores	-115,00	-115,00	-115,00	-115,00	-115,00
Clientes	0	0	0	0	0
Tesorería	-7.928,55	-7.988,23	-8.049,99	-8.113,93	-8.174,48
NFR	-7.637,67	-7.678,90	-7.721,38	-7.765,15	-7.804,62
Incrementos NFR	-41,23	-42,48	-43,78	-39,47	33,37

NFR	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Stock	492,13	499,51	507,00	514,61	522,33
Proveedores	-115,00	-115,00	-115,00	-115,00	-115,00
Clientes	0	0	0	0	0
Tesorería	-8.148,38	-8.184,15	-8.220,79	-8.258,32	-8.296,81
NFR	-7.771,25	-7.799,64	-7.828,78	-7.858,72	-7.889,49
Incrementos NFR	-28,39	-29,14	-29,93	-30,77	

Anexo 5

Principales Gastos de Rest&Fun (€)	Mensuales	Anuales
Teléfono móvil	30,00	360
Teléfono fijo + wifi	55,16	661,92
Luz	150,00	1800
Agua	95,00	1140
Seguros	32,00	384
Basuras	15,00	180
Alquiler	1850,00	22200
Lavandería	115,00	1380
Servicio de Agua	76,00	912
Mantenimiento trimestral	32,00	128
Página web	25,00	300
Gastos de personal	4049,33	48591,96
Portal de reservas (5% sobre ventas)		

Anexo 6

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ing. máximos TB 1 día	387,00	390,87	394,78	398,73	402,71
Ing. Máximos TA 1 día	503,10	508,13	513,21	518,34	523,53
Días medios TB	228,00	228,00	228,00	228,00	228,00
Días medios TA	137,00	137,00	137,00	137,00	137,00
Ing. máx. Anuales TB	88.236,00	89.118,36	90.009,54	90.909,64	91.818,74
Ing. máx. Anuales TA	68.924,70	69.613,95	70.310,09	71.013,19	71.723,32
Ingresos con Ocupación real TB	26.470,80	29.409,06	32.403,44	35.454,76	38.563,87
Ingresos con Ocupación real TA	51.693,53	54.298,88	56.951,17	59.651,08	62.399,29
INGRESOS TOTALES	78.164,33	83.707,94	89.354,61	95.105,84	100.963,16

INGRESOS	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ing. máximos TB 1 día	406,74	410,81	414,92	419,07	423,26
Ing. Máximos TA 1 día	528,76	534,05	539,39	544,79	550,23
Días medios TB	228,00	228,00	228,00	228,00	228,00
Días medios TA	137,00	137,00	137,00	137,00	137,00
Ing. máx. Anuales TB	92.736,92	93.664,29	94.600,93	95.546,94	96.502,41
Ing. máx. Anuales TA	72.440,55	73.164,96	73.896,61	74.635,57	75.381,93
Ingresos con Ocupación real TB	41.731,62	44.958,86	48.246,48	51.595,35	55.006,38
Ingresos con Ocupación real TA	65.196,50	68.043,41	70.940,74	73.889,22	75.381,93
INGRESOS TOTALES	106.928,11	113.002,27	119.187,22	125.484,57	130.388,31

INGRESOS	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ing. máximos TB 1 día	423,26	423,26	423,26	423,26	423,26
Ing. Máximos TA 1 día	550,23	550,23	550,23	550,23	550,23
Días medios TB	228,00	228,00	228,00	228,00	228,00
Días medios TA	137,00	137,00	137,00	137,00	137,00
Ing. máx. Anuales TB	96.502,41	96.502,41	96.502,41	96.502,41	96.502,41
Ing. máx. Anuales TA	75.381,93	75.381,93	75.381,93	75.381,93	75.381,93
Ingresos con Ocupación real TB	57.901,45	60.796,52	63.691,59	66.586,67	69.481,74
Ingresos con Ocupación real TA	75.381,93	75.381,93	75.381,93	75.381,93	75.381,93
INGRESOS TOTALES	133.283,38	136.178,45	139.073,52	141.968,59	144.863,67

Anexo 7

FLUJOS DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos		78.164,33	83.707,94	89.354,61	95.105,84	100.963,16	106.928,11	113.002,27
Compras		-7.800,00	-8.154,51	-8.525,13	-8.912,60	-9.317,68	-9.741,17	-10.183,90
Sueldos y salarios		-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68
SS empresa y trabajador		-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25
Otros gastos		-32.963,31	-33.212,78	-33.466,88	-33.725,68	-33.989,26	-34.257,69	-34.531,02
Gastos financieros		-1.502,10	-1.435,97	-1.365,67	-1.290,94	-1.211,50	-1.127,06	-1.037,30
Amortización		-477,94	-477,94	-477,94	-175,41	-175,41	-162,85	-162,85
Bº ANTES DE IMPUESTOS		-13.170,97	-8.165,19	-3.072,95	2.409,27	7.677,37	13.047,42	18.495,26
IS (25%)		-						-4.305,06
Compensación Bases negativas		-13.170,97	-21.336,16	-24.409,10	-21.999,83	-14.322,46	-1.275,04	17.220,23
BENEFICIO NETO		-13.170,97	-8.165,19	-3.072,95	2.409,27	7.677,37	13.047,42	14.190,21
Desembolso inicial	-30.309,31							
Financiación ajena	25000							
Amortización		477,94	477,94	477,94	175,41	175,41	162,85	162,85
Cuotas amortización préstamo		-1.049,77	-1.115,90	-1.186,21	-1.260,94	-1.340,37	-1.424,82	-1.514,58
Variación NFR	-7.448,93	-35,56	-36,62	-37,71	-38,84	-40,01	-41,23	-42,48
Recuperación NFR								
CASH FLOW	-12.758,24	-13.778,36	-8.839,77	-3.818,92	1.284,90	6.472,40	11.744,23	12.796,00

FLUJOS DE CAJA	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ingresos	119.187,22	125.484,57	130.388,31	133.283,38	136.178,45	139.073,52	141.968,59	144.863,67
Compras	-10.646,76	-11.130,66	-11.636,54	-11.811,09	-11.988,26	-12.168,08	-12.350,60	-12.535,86
Sueldos y salarios	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68
SS empresa y trabajador	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25
Otros gastos	-34.809,34	-35.092,73	-35.313,39	-35.443,67	-35.573,95	-35.704,23	-35.834,51	-35.964,79
Gastos financieros	-941,88	-840,45	-732,63	-618,02	-496,19	-366,69	-229,02	-82,69
Amortización	-162,85	-135,58	-135,58	-75,96	-75,96	-75,96	-75,96	-75,96
Bº ANTES DE IMPUESTOS	24.034,45	29.693,22	33.978,22	36.742,70	39.452,15	42.166,63	44.886,57	47.612,44
IS (25%)	-6.008,61	-7.423,31	-8.494,56	-9.185,67	-9.863,04	-10.541,66	-11.221,64	-11.903,11
Compensación Bases negativas								
BENEFICIO NETO	18.025,84	22.269,92	25.483,67	27.557,02	29.589,12	31.624,97	33.664,93	35.709,33
Desembolso inicial								
Financiación ajena								
Amortización	162,85	135,58	135,58	75,96	75,96	75,96	75,96	75,96
Cuotas amortización préstamo	-1.609,99	-1.711,42	-1.819,24	-1.933,85	-2.055,68	-2.185,19	-2.322,85	-2.469,19
Variación NFR	-43,78	-39,47	33,37	-28,39	-29,14	-29,93	-30,77	
Recuperación NFR								7.889,49
CASH FLOW	16.534,92	20.654,61	23.833,38	25.670,74	27.580,26	29.485,81	31.387,27	41.205,59

Anexo 8

CUENTA DE PYG	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas	78.164,33	83.707,94	89.354,61	95.105,84	100.963,16	106.928,11	113.002,27
(+)(-) Existencias							
(-) Compras	-7.800,00	-8.154,51	-8.525,13	-8.912,60	-9.317,68	-9.741,17	-10.183,90
(-) Gastos de personal	-48.591,93	-48.591,93	-48.591,93	-48.591,93	-48.591,93	-48.591,93	-48.591,93
(-) Otros Gastos	-32.963,31	-33.212,78	-33.466,88	-33.725,68	-33.989,26	-34.257,69	-34.531,02
(-) Amortización	-477,94	-477,94	-477,94	-175,41	-175,41	-162,85	-162,85
RTDO DE EXPLOTACIÓN	-11.668,86	-6.729,22	-1.707,28	3.700,21	8.888,88	14.174,48	19.532,56
Ingresos Financieros							
(-) Gastos financieros	-1.502,10	-1.435,97	-1.365,67	-1.290,94	-1.211,50	-1.127,06	-1.037,30
RTDO FINANCIERO	-1.502,10	-1.435,97	-1.365,67	-1.290,94	-1.211,50	-1.127,06	-1.037,30
RTDO. ANTES DE IMPUESTOS	-13.170,97	-8.165,19	-3.072,95	2.409,27	7.677,37	13.047,42	18.495,26
Impuesto sobre beneficios							-4.305,06
Compensación bases (-)	-13.170,97	-21.336,16	-24.409,10	-21.999,83	-14.322,46	-1.275,04	17.220,23
RTDO. DEL EJERCICIO	-13.170,97	-8.165,19	-3.072,95	2.409,27	7.677,37	13.047,42	14.190,21

CUENTA DE PYG	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ventas	119.187,22	125.484,57	130.388,31	133.283,38	136.178,45	139.073,52	141.968,59	144.863,67
(+)(-) Existencias								
(-) Compras	-10.646,76	-11.130,66	-11.636,54	-11.811,09	-11.988,26	-12.168,08	-12.350,60	-12.535,86
(-) Gastos de personal	-48.591,93	-48.591,93	-48.591,93	-48.591,93	-48.591,93	-48.591,93	-48.591,93	-48.591,93
(-) Otros Gastos	-34.809,34	-35.092,73	-35.313,39	-35.443,67	-35.573,95	-35.704,23	-35.834,51	-35.964,79
(-) Amortización	-162,85	-135,58	-135,58	-75,96	-75,96	-75,96	-75,96	-75,96
RTDO DE EXPLOTACIÓN	24.976,33	30.533,67	34.710,86	37.360,72	39.948,35	42.533,32	45.115,59	47.695,13
Ingresos Financieros								
(-) Gastos financieros	-941,88	-840,45	-732,63	-618,02	-496,19	-366,69	-229,02	-82,69
RTDO FINANCIERO	-941,88	-840,45	-732,63	-618,02	-496,19	-366,69	-229,02	-82,69
RTDO. ANTES DE IMPUESTOS	24.034,45	29.693,22	33.978,22	36.742,70	39.452,15	42.166,63	44.886,57	47.612,44
Impuesto sobre beneficios	-6.008,61	-7.423,31	-8.494,56	-9.185,67	-9.863,04	-10.541,66	-11.221,64	-11.903,11
Compensación bases (-)								
RTDO. DEL EJERCICIO	18.025,84	22.269,92	25.483,67	27.557,02	29.589,12	31.624,97	33.664,93	35.709,33

Anexo 9

FLUJOS DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos		95.801,25	101.520,82	107.345,19	113.275,91	119.314,50	125.462,54	131.721,60
Compras		-7.800,00	-8.154,51	-8.525,13	-8.912,60	-9.317,68	-9.741,17	-10.183,90
Sueldos y salarios		-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68
SS empresa y trabajador		-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25
Otros gastos		-32.963,31	-33.212,78	-33.466,88	-33.725,68	-33.989,26	-34.257,69	-34.531,02
Gastos financieros		-1.502,10	-1.435,97	-1.365,67	-1.290,94	-1.211,50	-1.127,06	-1.037,30
Amortización		-477,94	-477,94	-477,94	-175,41	-175,41	-162,85	-162,85
Bº ANTES DE IMPUESTOS		4.465,96	9.647,69	14.917,64	20.579,34	26.028,72	31.581,84	37.214,60
IS (25%)		-1.116,49	-2.411,92	-3.729,41	-5.144,84	-6.507,18	-7.895,46	-9.303,65
Compensación Bases negativas								
BENEFICIO NETO		3.349,47	7.235,77	11.188,23	15.434,51	19.521,54	23.686,38	27.910,95
Desembolso inicial	-30.309,31							
Financiación ajena	25000							
Amortización		477,94	477,94	477,94	175,41	175,41	162,85	162,85
Cuotas amortización préstamo		-1.049,77	-1.115,90	-1.186,21	-1.260,94	-1.340,37	-1.424,82	-1.514,58
Variación NFR	-7.448,93	-35,56	-36,62	-37,71	-38,84	-40,01	-41,23	-42,48
Recuperación NFR								
CASH FLOW	-12.758,24	2.742,08	6.561,18	10.442,26	14.310,14	18.316,56	22.383,19	26.516,75

FLUJOS DE CAJA	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ingresos	138.093,31	144.579,27	149.673,80	154.094,57	158.588,77	163.157,46	167.801,66	172.522,42
Compras	-10.646,76	-11.130,66	-11.636,54	-11.811,09	-11.988,26	-12.168,08	-12.350,60	-12.535,86
Sueldos y salarios	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68
SS empresa y trabajador	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25
Otros gastos	-34.809,34	-35.092,73	-35.313,39	-35.443,67	-35.573,95	-35.704,23	-35.834,51	-35.964,79
Gastos financieros	-941,88	-840,45	-732,63	-618,02	-496,19	-366,69	-229,02	-82,69
Amortización	-162,85	-135,58	-135,58	-75,96	-75,96	-75,96	-75,96	-75,96
Bº ANTES DE IMPUESTOS	42.940,54	48.787,92	53.263,72	57.553,88	61.862,48	66.250,57	70.719,63	75.271,20
IS (25%)	-10.735,13	-12.196,98	-13.315,93	-14.388,47	-15.465,62	-16.562,64	-17.679,91	-18.817,80
Compensación Bases negativas								
BENEFICIO NETO	32.205,40	36.590,94	39.947,79	43.165,41	46.396,86	49.687,92	53.039,72	56.453,40
Desembolso inicial								
Financiación ajena								
Amortización	162,85	135,58	135,58	75,96	75,96	75,96	75,96	75,96
Cuotas amortización préstamo	-1.609,99	-1.711,42	-1.819,24	-1.933,85	-2.055,68	-2.185,19	-2.322,85	-2.469,19
Variación NFR	-43,78	-39,47	33,37	-28,39	-29,14	-29,93	-30,77	
Recuperación NFR								7.889,49
CASH FLOW	30.714,48	34.975,63	38.297,50	41.279,13	44.388,00	47.548,77	50.762,06	61.949,66

Anexo 10

FLUJOS DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos		70.316,04	75.303,03	80.382,74	85.556,50	90.825,70	96.191,73	101.656,00
Compras		-7.800,00	-8.154,51	-8.525,13	-8.912,60	-9.317,68	-9.741,17	-10.183,90
Sueldos y salarios		-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68
SS empresa y trabajador		-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25
Otros gastos		-32.963,31	-33.212,78	-33.466,88	-33.725,68	-33.989,26	-34.257,69	-34.531,02
Gastos financieros		-1.502,10	-1.435,97	-1.365,67	-1.290,94	-1.211,50	-1.127,06	-1.037,30
Amortización		-477,94	-477,94	-477,94	-175,41	-175,41	-162,85	-162,85
Bº ANTES DE IMPUESTOS		-21.019,25	-16.570,09	-12.044,82	-7.140,06	-2.460,08	2.311,04	7.148,99
IS (25%)								
Compensación Bases negativas		-21.019,25	-37.589,34	-49.634,16	-56.774,22	-59.234,30	-56.923,27	-49.774,28
BENEFICIO NETO		-21.019,25	-16.570,09	-12.044,82	-7.140,06	-2.460,08	2.311,04	7.148,99
Desembolso inicial	-30.309,31							
Financiación ajena	25000							
Amortización		477,94	477,94	477,94	175,41	175,41	162,85	162,85
Cuotas amortización préstamo		-1.049,77	-1.115,90	-1.186,21	-1.260,94	-1.340,37	-1.424,82	-1.514,58
Variación NFR	-7.448,93	-35,56	-36,62	-37,71	-38,84	-40,01	-41,23	-42,48
Recuperación NFR								
CASH FLOW	-12.758,24	-21.626,64	-17.244,68	-12.790,79	-8.264,43	-3.665,06	1.007,85	5.754,79

FLUJOS DE CAJA	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ingresos	106.790,59	112.432,95	116.826,65	119.420,61	122.014,56	124.608,52	127.202,48	129.796,43
Compras	-10.646,76	-11.130,66	-11.636,54	-11.811,09	-11.988,26	-12.168,08	-12.350,60	-12.535,86
Sueldos y salarios	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68	-37.873,68
SS empresa y trabajador	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25	-10.718,25
Otros gastos	-34.809,34	-35.092,73	-35.313,39	-35.443,67	-35.573,95	-35.704,23	-35.834,51	-35.964,79
Gastos financieros	-941,88	-840,45	-732,63	-618,02	-496,19	-366,69	-229,02	-82,69
Amortización	-162,85	-135,58	-135,58	-75,96	-75,96	-75,96	-75,96	-75,96
Bº ANTES DE IMPUESTOS	11.637,82	16.641,60	20.416,57	22.879,92	25.288,27	27.701,63	30.120,45	32.545,21
IS (25%)			870,46	-5.719,98	-6.322,07	-6.925,41	-7.530,11	-8.136,30
Compensación Bases negativas	-40.539,99	-23.898,39	-3.481,82					
BENEFICIO NETO	11.637,82	16.641,60	21.287,02	17.159,94	18.966,20	20.776,22	22.590,34	24.408,90
Desembolso inicial								
Financiación ajena								
Amortización	162,85	135,58	135,58	75,96	75,96	75,96	75,96	75,96
Cuotas amortización préstamo	-1.609,99	-1.711,42	-1.819,24	-1.933,85	-2.055,68	-2.185,19	-2.322,85	-2.469,19
Variación NFR	-43,78	-39,47	33,37	-28,39	-29,14	-29,93	-30,77	
Recuperación NFR								7.889,49
CASH FLOW	10.146,90	15.026,29	19.636,73	15.273,66	16.957,34	18.637,06	20.312,68	29.905,16