

300 planes de negocio

Plan de negocio
APARTAMENTOS TURÍSTICOS

Sector de Hostelería, Restauración y Turismo

Datos de 2006



**Diputación
de Granada**

Granada es Provincia



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Este documento es una de las medidas llevadas a cabo dentro de la Red de Emprendedores de los Montes de Granada, que se integra en el proyecto TEMA (Proyecto integrado de desarrollo sostenible de los TERRITORIOS DE MONTAÑA en la provincia de Granada) - Proyectos cofinanciados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional en un 70%, en el marco del Programa operativo de Andalucía 2007 - 2013, con cargo a la convocatoria de 2007 de la Secretaría de Estado de Cooperación Local, para la cofinanciación de proyectos de desarrollo local y urbano-.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En este proyecto se describe la creación de un negocio de apartamentos turísticos.

Los apartamentos turísticos son aquellos establecimientos, destinados a prestar el servicio de alojamiento turístico, que están compuestos por un conjunto de unidades de alojamiento y que son objeto de comercialización en común por un mismo titular.

La Ley 12/1999, de turismo, de Andalucía establece que en los términos que reglamentariamente se determinen, los apartamentos estarán dispuestos para su inmediata ocupación por el usuario turístico y contarán con el mobiliario e instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos y bebidas dentro de cada unidad de alojamiento.

Según la normativa vigente, este tipo de alojamiento turístico se clasifican en las categorías de lujo, primera, segunda y tercera, cuyos distintivos serán, respectivamente, cuatro, tres, dos y una llaves.

Para este proyecto vamos a considerar un complejo de apartamentos turísticos de segunda categoría.

1.1. Aspectos jurídicos específicos a considerar en la creación del negocio

Los apartamentos turísticos deben cumplir, para poder funcionar, unos requisitos mínimos establecidos por la comunidad autónoma a la que pertenecen.

En el caso de Andalucía, cabe destacar la siguiente normativa de aplicación:

- Orden de 17 de enero de 1967, del Ministerio de Información y Turismo, de Ordenación de Apartamentos, "bungalows" y otros alojamientos similares de carácter turístico.
- Real Decreto 2877/1982, de 15 de octubre, de ordenación de apartamentos turísticos y de viviendas turísticas vacacionales.
- Ley 42/1998, de 15 de diciembre sobre los derechos de aprovechamiento por turno de bienes inmuebles de uso turístico y normas tributarias.
- Decreto 14/1990 de 30 de enero de 1990, sobre requisitos mínimos de infraestructura de establecimientos hoteleros y apartamentos turísticos
- Decreto 15/1990, de 30 de enero, de creación, organización y funcionamiento del Registro de Establecimientos y Actividades turísticas y simplificación de los trámites de los expedientes administrativos.
- Decreto 96/1995, de 4 de abril. Ordenación de precios de alojamientos turísticos.
- Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo.
- Decreto 262/1988, de 2 de Agosto, Libro de sugerencias y reclamaciones de la Junta de Andalucía (BOJA de 17 de Septiembre).

Igualmente estarán sometidos a las disposiciones vigentes en materia de medio ambiente, edificación, ordenación territorial y urbanística, funcionamiento de maquinaria, sanidad e higiene, seguridad, sistemas de prevención, protección, extinción y evacuación en caso de incendios, humos, aguas y las referidas a la promoción de la accesibilidad, así como cualesquiera otras que les fueren de aplicación.

1.2. Perfil del emprendedor

En principio, la persona interesada en llevar a cabo un proyecto como el que se describe no tiene que disponer de un perfil concreto, ya que no se exige formación específica para embarcarse en negocio de este tipo. Sin embargo es conveniente que esta persona posea formación y experiencia en el sector hotelero.

En cualquier caso, esta persona debe estar dispuesta a acometer un proyecto de gran dimensión, que requerirá una inversión muy importante.

Por lo tanto, crear un complejo de apartamentos turísticos puede resultar interesante para aquellos propietarios de inmuebles próximos a algún punto con atractivo turístico, que encuentren en este tipo de alojamientos un motivo para su explotación y conozcan el entorno y el medio que la rodea.

También es necesario que las personas que vayan a desarrollar este negocio tengan habilidades en la atención al cliente, dotes comerciales y un buen desempeño del trabajo.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

El sector turístico de Andalucía ha experimentado un proceso de expansión más pronunciado que cualquier otra actividad, situándose en la actualidad como la primera actividad económica de Andalucía. Estamos ante un sector estratégico por su aportación directa a la creación de riqueza y por su repercusión en otras áreas productivas, como el sector primario, la industria y el comercio, de manera que sus efectos totales en la economía regional representan el 19,2 % del PIB y el 11,7 % del empleo.

En los últimos años se han realizado considerables avances en infraestructuras, planificación y regulación, gracias a la aplicación de la política turística autonómica, aunque se mantienen algunas características heredadas de tiempos anteriores como la excesiva concentración estacional y de destinos o el desequilibrio entre oferta y demanda. Así, los grandes atractivos del Turismo en la comunidad andaluza son el clima, los monumentos y las playas.

A pesar de las caídas generalizadas del sector turístico en España en los primeros años de esta década (como en Canarias y Baleares), la comunidad andaluza tan sólo sufrió un estancamiento durante estos años, motivado, entre otras razones, por la creciente importancia nacional en el mercado turístico andaluz. Quizás esto dé lugar a pensar que Andalucía se ha convertido en un destino turístico maduro, de manera que resulta muy complicado que se den crecimientos espectaculares como en un destino emergente.

Durante el ejercicio 2005, Andalucía acaparó el 17,1% del turismo total de España, sólo siendo superada, ligeramente, por la comunidad catalana. La estancia media de los turistas en Andalucía es de unos 12 días, si bien debe aclararse que esta cifra es muy variable en función de la provincia a la que hagamos referencia. Así, en Málaga esa estancia media llega hasta los 16 días, mientras que en Córdoba es de tan sólo 3 pernoctaciones.

En cifras, se puede decir que algo más de la mitad de los visitantes son turistas españoles, destacando, entre los extranjeros, los británicos. En su gran mayoría, vienen a Andalucía

por motivos vacacionales, buscando unos días de descanso, atraídos, fundamentalmente por el clima, los monumentos y las playas. Para estos turistas, el alojamiento preferido es el establecimiento hotelero, aunque los apartamentos turísticos se están abriendo un hueco importante, sobre todo en las zonas del litoral.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el número de pernoctaciones en apartamentos turísticos de Andalucía creció un 0,9% durante el año 2005, lo que da una idea de que estamos ante un sector maduro, con una clientela consolidada.

Actualmente, en España, existen un millón y medio de plazas ofertadas en "legalmente", en lo que a apartamentos turísticos se refiere, debido a la expansión producida en la década de los 70, destacando el intrusismo existente en el sector con casi siete millones de plazas ofertadas de forma fraudulenta.

En definitiva, puede comentarse, al margen de todo lo explicado anteriormente, que los turistas suelen quedar, por norma general muy satisfechos con sus estancias en la comunidad andaluza, destacando con ello, los aspectos paisajísticos, el trato recibido, y la calidad de los servicios, que son muy bien valorados en cuanto a las relación calidad-precio.

2.2. La competencia

La competencia estará formada por los siguientes establecimientos y alojamientos:

- *Establecimientos hoteleros*: dentro de este grupo se encuentran alojamientos como otros apartamentos turísticos, hoteles, apartahoteles, moteles, hostales, paradores, pensiones, etc.

Pueden ser de distintas categorías en función de distintas variables. Las diferencias entre unos y otros vienen dados por los servicios ofertados, las comodidades, así como por la ubicación y la calidad de las instalaciones.

- *Alojamientos de turismo rural*: entre los que se encuentran las casas rurales, las posadas y los centros de turismo rural.
- *Campings o campamentos de turismo*: se trata de espacios de terreno debidamente delimitados y acondicionados, que ofrecen a los clientes un lugar

para hacer vida al aire libre durante un tiempo determinado con fines vacacionales y turísticos, utilizándose como residencia bungalows, caravanas o tiendas de campaña. ofrece ventajas de tipo económico frente a estancias en hoteles, pensiones o apartamentos alquilados. Además, este tipo de alojamiento destaca por el contacto directo con la naturaleza que permiten.

2.3. Clientes

Una característica importante de la demanda en turismo es que cada vez existe mayor segmentación de los mercados potenciales. Así, se sitúan como mercados potenciales de *turistas de ocio* en apartamentos turísticos para Andalucía los siguientes:

- Segmento joven. Los canales de información que van a destacar en este segmento son sobre todo los tour operadores. Este tipo de turismo es más activo y de menos descanso que el tradicional. Busca más actividades, requiere unas vacaciones más personalizadas, gasta más.
- Familias. Son el gran cliente de los apartamentos turísticos, ya que estos alojamientos son los que proponen una mayor adecuación al turismo familiar, debido a las características propias de esta modalidad.

Según datos del informe del IET, el perfil del turista residente en España que viene a Andalucía es de una mujer (50,0%) o varón (50,0%) joven con edades comprendidas entre los 25 y 44 años (39,5%), con estudios de segundo grado (45,7%), asalariado a tiempo completo (39,3%) y ocupado en diversos tipos de trabajo (empleados y administrativos, obreros de la industria y construcción, vendedores, etc.).

Para conseguir una clientela importante, al margen de los particulares, se recomienda dirigirse a agencias de viajes, llegando a acuerdos de colaboración con distintas sucursales para conseguir aumentar ampliamente el número de clientes del complejo, debido a que estas agencias ofrecerán paquetes turísticos donde se incluya el alojamiento en nuestras instalaciones, a cambio de una comisión en el precio.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Para que el proyecto se lleve a cabo con la mayor eficiencia posible es importante establecer unas líneas de actuación, que nos ayuden a conseguir los mejores resultados. Dentro de estas líneas se encuentran:

Nivel de calidad óptimo

El criterio de calidad se basa en conseguir cubrir las expectativas que cada usuario se hace de nuestro servicio. Las expectativas hacia el servicio del apartamento se basan en la información que el cliente ha recibido a través de distintos canales.

Al acudir a solicitar información, se informará sobre los servicios que pueden disponer en las instalaciones, cuales se incluyen en el precio base y cuáles resultan opcionales y suponen un coste extra, de la normativa interna, de los horarios y en definitiva de todos los datos que creamos necesarios para la correcta comprensión de la filosofía del servicio.

Si el cliente queda satisfecho con el servicio dado, y no presenta ninguna queja al respecto, es muy probable que se consiga la fidelización del mismo para próximas estancias.

Gestión eficaz de las instalaciones

En este sentido, es conveniente rodearse de personal cualificado, que se reparta todas las tareas que conlleva un conjunto de apartamentos turísticos, de gestión, mantenimiento, limpieza, etc.

También es significativo llevar un control de cuentas de los clientes de manera que se garantice una eficaz gestión de depósitos, créditos, cobros y cuentas de grandes clientes en general.

Diversificación de los servicios del negocio

La diversificación en estos negocios es necesaria para disminuir riesgos, incrementar los ingresos y, sobre todo, repartir estos durante todo el año.

En principio, este proyecto versará sobre los servicios básicos de un complejo de apartamentos de dos llaves, postergando a un momento futuro la ampliación de la cartera de servicios, entre los que podrían encontrarse el servicio de bar-cafetería, organización de actividades, lavandería, conexión a Internet, etc.

Segmentación del mercado

Supone la determinación de los diferentes públicos objetivo a los que se dirige la oferta de la empresa, de manera que a cada segmento le correspondan unos productos, unos precios y un sistema de comunicación.

Conocimiento del entorno y acuerdos con los agentes que operan en él.

En este tipo de negocio es esencial que el emprendedor conozca en profundidad la zona o localidad en la que se van a localizar los apartamentos, pues es muy importante a la hora de dar la información que le soliciten los clientes.

También es conveniente llegar a acuerdos con oficinas de información turística para que le proporcionen folletos informativos con todas las actividades y lugares de interés.

Intermediación y subcontratación.

Asimismo, es interesante llevar a cabo acuerdos de colaboración con intermediarios turísticos que se encuentren bien asentados en el sector, de manera que se pueda aprovechar su labor comercializadora. En este sentido, una parte importante de las ventas serán las contratadas por agencias de viajes, touroperadores, centrales de reservas, etc. El inconveniente es que estos mediadores cobran un importante margen comercial que suele estar en torno al 10 y 20%.

Por otra parte, habrá que valorar la necesidad de subcontratar con empresas especializadas aquellos servicios que la empresa no pueda asumir.

Reserva del alojamiento a través de Internet.

El uso de las nuevas tecnologías en relación con el turismo está adquiriendo cada vez más un mayor peso, sobre todo en lo que se refiere a la organización del viaje, es decir, la contratación o no de un paquete turístico. Según el Balance del Turismo en España para 2005 (IET) el número de turistas que utilizaron Internet en relación con su viaje se incrementó un 9% respecto a 2004, suponiendo el 39,7% del total de turistas no residentes que visitaron España. Por ello, hay que estar presente en todos los buscadores y portales turísticos.

También se hace imprescindible crear una página web propia lo más completa posible, en la que publicitar el negocio. La página web debe contener los servicios, tarifas y la posibilidad de realizar reservas on-line.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

En primer lugar, el servicio principal que ofertará un complejo de apartamentos turísticos será el de alojamiento, entendiéndose como el uso y goce pacífico de los mismos, de los servicios e instalaciones anexos y de los comunes del bloque o conjunto en el que se encuentren. Estos apartamentos podrán tener una capacidad muy variada.

Según establece la normativa vigente al respecto, en el precio del alojamiento, para un apartamento de segunda categoría, deben estar siempre comprendidos los siguientes servicios:

- El suministro de agua.
- El suministro de energía eléctrica.
- El suministro de energía para la cocina, calefacción y agua caliente.
- La entrega del alojamiento, mobiliario, instalaciones y equipo del mismo, en las debidas condiciones de limpieza y de conformidad con lo que se establezca en la reglamentación.
- La recogida de basuras.
- Servicio de vigilancia.
- Televisión. En este sentido, resultará aconsejable ofrecer televisión por satélite debido a la gran cantidad de extranjeros que suelen contratar este tipo de destino.

Además, tendrán la consideración de servicios comunes comprendidos en el precio de alojamiento: las piscinas (y su mobiliario propio), los parques infantiles y los aparcamientos, cuando formen parte de las instalaciones. En cualquier caso, las empresas podrán ofrecer a los clientes cuantos servicios complementarios estimen oportunos, dando la oportuna publicidad a los precios de los mismos.

En cuanto al ejercicio de la actividad de reserva de alojamientos, según lo establecido por la legislación vigente, las empresas podrán exigir, en concepto de señal, un porcentaje del precio que, como máximo, podrá ser:

- a) Un 40 por 100 cuando la reserva se realice por tiempo menor a un mes.
- b) Un 25 por 100 para las reservas por un mes.
- c) Un 15 por 100 cuando la reserva sea por plazo superior al mes.

En caso de anulación de la reserva, la empresa deberá reintegrar la cantidad en concepto de señal, pudiendo retener alguna cantidad en función del plazo con el que se haya avisado. En cualquier caso, si la anulación se hace con menos de siete días de antelación la empresa podrá retener la totalidad de la señal.

Por otra parte, la ocupación del alojamiento comenzará, salvo pacto en contrario, a las cinco de la tarde del primer día del período contratado, y terminará a las doce de la mañana del día siguiente de finalización. Asimismo, los inquilinos, previamente a la ocupación de los apartamentos, deberán inscribirse en el Libro-Registro de ocupantes, mediante la presentación de sus documentos de identidad o pasaportes.

En principio, el importe total del alojamiento deberá ser pagado por el cliente en el momento de la ocupación, salvo que se hubiera abonado una señal, cuya cantidad deberá deducirse. Además, la empresa podrá exigir como fianza hasta un 25% del importe total, en concepto de posibles pérdidas o deterioros en las instalaciones y el mobiliario.

En caso de que el apartamento no reuniera las condiciones mínimas de la categoría, por causas no imputables al cliente, éste podrá rescindir el contrato, con derecho al reintegro del importe abonado, a no ser que se le facilite un nuevo alojamiento de las mismas características.

Una vez transcurrido el tiempo de alojamiento pactado, los clientes deberán abandonar las instalaciones.

En otro orden de cosas, la contratación de alojamientos en apartamentos de carácter turístico se formalizará siempre por escrito, con las cláusulas del contrato tipo establecido por la Orden de 1967, extendiéndose por duplicado.

4.2 Precios

El Real Decreto 2877/1982, de 15 de octubre, sobre ordenación de apartamentos y viviendas vacacionales, establece, en su artículo 14, que *"los precios de estancia en los apartamentos turísticos serán fijados libremente para los distintos meses y temporadas sin más obligación que la de notificar anualmente a la Administración Turística, para la debida información y orientación del usuario, las tarifas máximas vigentes en las distintas épocas y respetarlas en su aplicación"*.

Asimismo, los precios no podrán ser alterados al alza durante el transcurso del año de su vigencia, entendiéndose por tal el año natural. Conjuntamente, cuando el titular de apartamentos turísticos no efectúe declaración anual de precios, dentro del plazo reglamentario, se entenderá que mantiene los vigentes en el ejercicio anterior.

Los precios habrán de gozar de la máxima publicidad, por lo que se expondrán para su difusión, mediante escrito firmado por el titular del establecimiento, en los lugares donde se presten los servicios a que estos se refieren, así como en la recepción, cuando ésta exista.

Igualmente, cuando el alojamiento se contrate por un período igual o superior a 30 días, el cliente tendrá derecho a una reducción del 20% sobre el precio máximo autorizado.

Los precios estarán en función de diversas variables, entre ellas: la categoría del apartamento, los servicios ofertados, la temporada, etc. Es importante establecer dichos precios tomando como referencia los de la competencia.

En cualquier caso, en el sector turístico, se recomienda la conveniencia de no utilizar estrategias basadas en precios con el fin de conseguir la fidelización de la clientela, sino que ello se sustente en ofrecer productos y servicios de calidad.

4.3 Comunicación

Es importante destacar en este punto algunas cuestiones:

- El mercado turístico es muy sensible a las acciones publicitarias. La comercialización debe contar con un importante apoyo de la política de comunicación y de promoción.
- Se podrán utilizar los soportes más conocidos por el gran público como insertar anuncios en las páginas amarillas, en prensa o en revistas especializadas.
- Un medio económico y muy efectivo en este sector es Internet, se recomienda crear una página Web completa que incluya distintas secciones como la localización, fotos, servicios, tarifas, visita virtual, reservas on-line, etc. Además de ello, se podrá disponer de anuncios en páginas especializadas en apartamentos y en otras páginas para la búsqueda de alojamientos turísticos en general.
- Otra posibilidad que podría resultar interesante, es llegar a acuerdos y colaboraciones con centrales de reserva y agencias de viaje, de manera que éstas le ofrezcan a sus clientes la posibilidad de alojarse en un apartamento turístico, como una alternativa más.
- Una de las mejores formas de captación de clientes es el "boca – boca". Por ello es importante la satisfacción del cliente en relación a los servicios prestados a fin de que recomienden el establecimiento.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

Los perfiles necesarios para el personal del complejo de apartamentos turísticos serán los siguientes:

- **Director/a:** La figura del director la asumirá el emprendedor/a del proyecto, para lo cual se acogerá al régimen de la seguridad social de autónomo, que realizará todas las tareas de organización y gestión de las instalaciones. Además desarrollará las actividades comerciales (política de precios, estudios de costes, marketing, promociones y merchandising).

Esta persona, deberá velar especialmente por el funcionamiento y correcta prestación de todos los servicios, el trato a los clientes por parte del personal y por el cumplimiento de las normas de orden turístico vigentes. Además, será el responsable de comunicar cualquier tipo de incidencia de orden público, comisión de delitos, así como toda reclamación sentada en el Libro Oficial de reclamaciones dentro de las 24 horas siguientes a su inserción.

- **Recepcionista/conserje:** sus funciones principales serán las labores administrativas propias de un conserje o recepcionista, destacando la de atención al público. Así, llevará cabo la gestión de reservas y facturas, del libro-registro de ocupantes, atención telefónica y presencial, venta de servicios, custodia de llaves, recibir y guardar la correspondencia de los clientes, gestión de caja, etc.
- **Vigilante/controlador(a) de accesos:** se dedicará, principalmente, a controlar los accesos y a velar por la seguridad y tranquilidad del establecimiento durante la noche.
- **Personal de limpieza:** se ocupará de la limpieza general del edificio (salón, pasillos, entrada) así como de los distintos apartamentos cuando haya cambio de inquilinos (cambio de sábanas, habitaciones, cocina, baños).

Todo este personal puede aumentar en función de las instalaciones con las que cuente el complejo turístico, así como de las actividades ofertadas por el mismo. Así, por ejemplo, si contara con piscina, sería imprescindible la contratación de un socorrista.

En nuestro caso vamos a suponer la creación de un complejo formado por 9 apartamentos turísticos. El personal necesario para ello será:

- El director, será el propio emprendedor dado de alta en el Régimen de Autónomo de la Seguridad Social.
- Dos vigilante (que en nuestro proyecto también llevarán cabo las labores típicas de un conserje) que estarán contratados uno a tiempo completo y otro a tiempo parcial.
- Dos auxiliares de limpieza, contratados a jornada parcial.

Debe de tenerse en cuenta que la legislación vigente establece que, en caso de que el complejo de segunda categoría conste de 10 o más unidades de alojamiento, deberán estar contratados en plantilla un mozo de equipajes.

HORARIOS

El horario de recepción del conjunto de apartamentos puede establecerse en jornadas de mañana y tarde o bien horario ininterrumpido si existen épocas con fuerte demanda turística.

A pesar de lo dispuesto, debe comentarse que en este tipo de negocio no existen horarios, por lo que a través del teléfono móvil se podrá atender a los clientes en horario fuera del establecido.

Por otra parte, como se ha mencionado anteriormente, el usuario del establecimiento tendrá derecho a la ocupación de la unidad de alojamiento desde las 17 horas del primer día del período contratado hasta las 12 horas del día señalado como fecha de salida, pudiendo acordarse individualmente un régimen diferente, en cuyo caso deberá quedar reflejado en el documento de admisión.

5. 2. Formación

En principio, las necesidades de formación afectarán al conserje. Para este puesto de trabajo se suele exigir una Formación Profesional Grado Superior, en concreto de Hostelería y Turismo. Además, será fundamental el dominio de idiomas, especialmente el inglés. Por las labores a desarrollar, de continua relación personal, se suele contratar a personas jóvenes, dinámicas y con habilidad para las relaciones sociales.

Por otro lado, la persona encargada de la gestión del negocio deberá tener cierta experiencia o formación en dirigir un negocio, con conocimientos en las tareas administrativas que ello conlleva, como gestión de inventarios, contabilidad, nóminas, etc. En caso contrario, muchas de estas tareas administrativas podrían encargarse a una asesoría.

6. PLAN DE INVERSIÓN

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria para iniciar el negocio se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio se desglosa en:

6.1. Las instalaciones

UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES

El bloque o conjunto de apartamentos, al ser un lugar de alojamiento turístico fundamentalmente, debe estar situado preferentemente en zonas bien comunicadas, de interés turístico, monumental y cultural de la localidad en cuestión, cercano a los lugares típicos y/o artísticos del municipio que se trate, de manera que el turista no tenga que hacer un gasto extra en medios de transporte.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Las propiedades, la capacidad y las dimensiones de un complejo de apartamentos pueden ser muy variadas. Así, podrán ser edificios, conjuntos residenciales, pequeñas urbanizaciones, etc.

Para este proyecto ha considerado un edificio o bloque que cuente con 9 apartamentos turísticos en su interior, que podrían repartirse de manera:

- 7 unidades de alojamiento de dos habitaciones (5/6 plazas).
- 2 unidades de alojamiento una habitación (2/3 plazas).

Ello supondría contar con una capacidad de alojamiento máxima de unas 45 personas aproximadamente.

En principio, se necesitará contar con unas instalaciones de unos 680 m², en función de los espacios mínimos legalmente establecidos. Estas instalaciones deberán ser de una mayor superficie en caso de que se cuente con piscinas, garaje, zonas ajardinadas, etc.

Los distintos apartamentos que forman parte del edificio deberán contar con las siguientes partes diferenciadas:

- **Dormitorios:** tendrán ventilación directa y estarán dotados de armarios roperos. Se reservarán 6 m² para cada cama individual, 10 m², para cada cama de dos plazas y 4m² en el caso de literas.
- **Cuarto de baño o aseo:** con ventilación directa o forzada y dotada de bañera, ducha, lavabo e inodoro. En caso de que la capacidad de alojamiento exceda de cinco plazas se contará con otro cuarto de baño.
- **Sala de estar-comedor:** con ventilación directa al exterior por ventana o balcón, tendrá una superficie de 2,5 m² por plaza, sin que en ningún caso pueda ser inferior a 10 m².

En este espacio podrán instalarse muebles cama, siempre que el número de plazas en estas camas supletorias no excedan del 50% de las correspondientes a los dormitorios.

- **Cocina:** tendrá ventilación directa o forzada y contará con el fregadero y una despensa, que podrá sustituirse por armarios con la suficiente envergadura. La cocina constará, al menos, de dos fuegos, horno y frigorífico.

En casos excepcionales de amplitud y adecuación, la cocina podrá encuadrarse dentro de la sala de estar, e incluso de los dormitorios, siempre que la cocina esté debidamente acondicionada para evitar humos y olores.

Además de todo ello, el edificio tendrá unas zonas comunes que serán la recepción o entrada, las escaleras, pasillos y ascensor; este último en caso de que el edificio tenga, además del bajo, tres o más pisos.

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DE LAS INSTALACIONES

Aquí se incluyen los conceptos relativos al **acondicionamiento externo e interno** ya que hay que adecuar el edificio para que se encuentre en condiciones para su uso.

Para el acondicionamiento de las instalaciones habrá que realizar una serie de obras, de manera que el bloque de apartamentos cumpla con los requisitos técnicos de espacios, superficies mínimas y suministros establecidos por la normativa vigente. En concreto, habrá que tener muy en cuenta lo establecido en el *Decreto 14/1990 sobre requisitos mínimos de infraestructuras de establecimientos hoteleros y apartamentos turísticos*. Estas reformas dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo.

De este modo también supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto. Entre los requisitos mínimos de infraestructura exigidos por la normativa destacamos:

- Accesos: desde calle pavimentada, con un ancho mínimo de cinco metros de calzada.
- Agua potable: el suministro deberá quedar asegurado para unas necesidades de consumo de dos días, por medio de depósitos no inferior a 100 litros por plaza.
- Tratamiento y evacuación de aguas residuales: llevándose a cabo a través de la red municipal de alcantarillado.
- Electricidad: la prestación del suministro no podrá ser inferior a 1.000 W. por unidad de alojamiento, debiendo existir alumbrado de emergencia y señalización.
- Tratamiento y eliminación de residuos sólidos: de no existir servicio público de recogida, habrá de contarse con medios adecuados de recogida, transporte y eliminación final, eficaces y sanitariamente controlados

Estos costes pueden rondar los 81.200,00 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el edificio. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si las instalaciones ya han sido acondicionado previamente.

6.2. Equipamiento

El equipamiento básico necesario para la puesta en funcionamiento del complejo estará formado por:

- Aparatos de aire acondicionado y calefacción que permitan mantener una temperatura adecuada en cada una de las unidades de alojamiento.
- Equipamiento de las cocinas de los distintos apartamentos, entre lo que se incluyen hornos, extractores, fregaderos, frigoríficos, lavadoras, cafeteras, etc.

El coste total del equipamiento puede rondar los 27.570,00 € (IVA incluido), aunque este precio varía en función de lo completo que queramos el equipamiento así como de los modelos y marcas elegidos para ello.

6.3. Mobiliario y decoración

El mobiliario básico esta compuesto por:

- Mobiliario y decoración de las habitaciones. Hay que elegir todos y cada uno de los elementos que formarán el mobiliario, para conseguir un ambiente cálido y agradable a la vez que seguro y funcional.
- Mobiliario y decoración de las salas de estar. El mobiliario en estos espacios debe ser lo más funcional posible, en el sentido de que los clientes se sientan cómodos en estas dependencias. En cualquier caso, siempre se deberán cuidar los detalles estéticos.

Es usual incluir en estas dependencias los muebles cama, de manera que aumente la capacidad de alojamiento del apartamento.

- Mobiliario de cocina. Compuesto por estanterías, muebles para vajilla, muebles para vasos, etc.
- Mobiliario y decoración de la recepción. Formados por un mostrador, muebles auxiliares, revisteros, sofás, etc. Será importante contar con un mobiliario y una

decoración lo más estéticos posible, ya que la recepción supone la primera impresión del bloque para un cliente cuando entra en las instalaciones.

El presupuesto para el mobiliario y decoración necesario se encontrará en torno a 38.550,00 € (IVA incluido).

6.4. Equipo informático

Es recomendable disponer de un equipo informático completo con impresora, fax y conexión a Internet.

El coste de este equipo informático es de, al menos, 1.650,00 € más 264,00 € en concepto de IVA.

Anteriormente, al hablar de los servicios ofertados a los clientes, se comentó que una forma muy interesante de diferenciarse de la competencia es ofrecer a los clientes conexión a Internet 24 horas. En caso de que se ofreciera, la inversión en esta partida será sensiblemente superior, ya que habría que realizar la compra de varios ordenadores para ponerlos a disposición de los huéspedes.

6.5. Utensilios y materiales

En este apartado, hacemos referencia a la vajilla, cubertería, cristalería, ropas de cama, ropas de mesa, toallas, así como los utensilios de cocina y limpieza adecuados en cantidad y calidad a la capacidad y categoría del alojamiento.

Su coste conjunto aproximado será de aproximadamente 12.760,00 € (incluido IVA).

6.6. Stock inicial

En este apartado hacemos referencia a la compra de otros elementos como el material de oficina o higiénico.

El coste total por estos elementos estarían cercanos a los 900,00 €, más 144,00 € en concepto de IVA.

6.7. Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

- los gastos de constitución y puesta en marcha
- las fianzas depositadas.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 2.552,00 euros (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, etc. además aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler de las instalaciones, lo que puede rondar los 14.960,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del edificio y sobre todo de la ubicación del mismo).

6.8. Fondo de maniobra

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

Además habría que incluir la cuota préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	TOTAL CON IVA
Alquiler	8.676,80 €
Suministros	522,00 €
Sueldos	3.700,00 €
S.S. a cargo de la empresa	726,00 €
Asesoría	139,20 €
Publicidad	174,00 €
Otros gastos	290,00 €
Total Pagos en un mes	14.228,00 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	42.684,00 €

6.9. Memoria de la inversión

La inversión inicial necesaria para llevar acabo este proyecto se resume en el siguiente cuadro:

CONCEPTOS	Total	IVA	Total con IVA
Adecuación del local	70.000,00 €	11.200,00 €	81.200,00 €
Equipamiento	23.767,24 €	3.802,76 €	27.570,00 €
Mobiliario	33.232,76 €	5.317,24 €	38.550,00 €
Equipo informático	1.650,00 €	264,00 €	1.914,00 €
Stock inicial	900,00 €	144,00 €	1.044,00 €
Utensilios y Materiales	11.000,00 €	1.760,00 €	12.760,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	2.200,00 €	352,00 €	2.552,00 €
Fianzas	14.960,00 €	0,00 €	14.960,00 €
Fondo de maniobra	42.684,00 €	0,00 €	42.684,00 €
TOTAL	200.394,00 €	22.840,00 €	223.234,00 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

En la mayoría de conjuntos de apartamentos turísticos el coste variable por alojamiento está en función de los productos de limpieza e higiene. Los servicios tendrán acordados unas condiciones de consumibles por persona, si este consumo se elevara se realizaría un aumento sobre el precio del servicio. El coste por estos aspectos rondará el 5%.

Así, se puede dar el caso de que las reservas de los apartamentos sean gestionadas a través de agencias de viajes o touroperadores, con lo que estos agentes se llevarán un margen, normalmente del 10% aproximadamente. Entendiendo que el porcentaje de reservas que se haga de esta forma sea del 20%, ello dará lugar a una reducción del margen en un 2% (10% del 20% de las reservas).

Sumando ambos conceptos, para realizar este estudio, se va a considerar que el coste variable es el 7% de los ingresos obtenidos (equivalente a un margen del 93% sobre los ingresos)

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente:

- **Costes variables:**

Los costes variables (consumo de materiales, costes de agencias, etc.) se estiman en un 7% del volumen de los ingresos del mes.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un edificio de unos 680 m². El precio medio va a depender en gran medida de la ubicación y condiciones de las instalaciones Para el estudio se ha estimado un precio de 7.480,00 €.

Debe advertirse que para este tipo de negocio, lo usual no es alquilar un edificio, sino comprar un solar y acordar con una promotora la construcción del complejo de apartamentos turísticos para su alquiler posterior.

▪ **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, etc. También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo de material de oficina, etc.). Estos gastos se estiman en unos 450,00 € mensuales.

▪ **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 150,00 € mensuales.

▪ **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 120,00 € mensuales.

▪ **Gastos de personal:**

En los gastos de personal vamos a considerar que la plantilla se forma por:

- El director, será el propio emprendedor dado de alta en el Régimen general de la Seguridad Social.
- El vigilante (conserje) que estará contratado a tiempo completo.
- Dos auxiliares de limpieza, contratados a jornada parcial.

El coste de la plantilla se distribuirá mensualmente del modo siguiente (incluye la prorrata de las pagas extra):

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Director (emprendedor autónomo)	1.500,00 € (*)	0,00 €	1.500,00 €
2 Vigilante/Conserje (uno a tiempo completo y otro parcial)	1.400,00 €	462,00 € (**)	1.862,00 €
2 auxiliares de limpieza (jornada parcial)	800,00 €	264,00 € (***)	1.064,00 €
TOTAL	3.700,00 €	726,00 €	4.426,00 €

(*)Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo incluida en el sueldo.

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por los trabajadores contratados en Régimen General.

▪ **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida donde incluimos otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (seguros, tributos, etc.). La cuantía estimada anual será de 3.000,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 250,00 €.

▪ **Amortización:**

La amortización anual del inmovilizado material se ha estimado del modo siguiente:

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	70.000,00 €	10 %	7.000,00 €
Equipamiento	23.767,24 €	20 %	4.753,45 €
Mobiliario	33.232,76 €	20 %	6.646,55 €
Equipo informático	1.650,00 €	25 %	412,50 €
Utensilios y Materiales	11.000,00 €	20 %	2.200,00 €
TOTAL ANUAL			21.012,50 €

(*) La amortización de la adecuación del local se ha realizado en 10 años.

El plazo de amortización de la adecuación del inmueble sería el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello. No obstante, dado que se ha supuesto que la casa será en régimen de alquiler, dicha vida útil queda condicionada al plazo de vigencia del contrato de alquiler si este fuera inferior a aquella.

Además habría que incluir la amortización de los gastos a distribuir en varios ejercicios (gastos de constitución y puesta en marcha):

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Gastos a distribuir en varios ejercicios	2.200 €	33,3 %	733,33 €
TOTAL ANUAL			733,33 €

7.3. Cálculo del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos, a partir de este punto el negocio comienza a dar beneficio.

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos mensuales:** estos ingresos vendrán dados por las ventas.
- **Gastos mensuales:** estarán compuestos los costes variables (se ha supuesto un coste variable del 7% de los ingresos) y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos	CUNTÍA
Alquiler	89.760,00 €
Suministros	5.400,00 €
Sueldos	44.400,00 €
S.S. a cargo de la empresa	8.712,00 €
Asesoría	1.440,00 €
Publicidad	1.800,00 €
Otro gastos	3.000,00 €
Amortización del inmovilizado material	21.012,50 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	733,33 €
Total gastos fijos estimados	176.257,83 €
Margen bruto medio sobre ingresos	93 %
Umbral de rentabilidad	189.524,55 €

(*) Para calcular el umbral se toman los gastos sin IVA.

Esto supondría una facturación anual de 189.524,55 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 15.793,71 euros.

8. FINANCIACIÓN

Obtener el dinero para iniciar el negocio es una de las principales cuestiones que habrá que resolverse.

Para financiar este negocio, existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos... cual será la mejor de ellas va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1. Balance de situación inicial

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Adecuación del local	70.000,00 €	Fondos Propios	FP
Equipamiento	23.767,24 €	Fondos Ajenos	FA
Mobiliario	33.232,76 €		
Materiales	11.000,00 €		
Stock inicial	900,00 €		
Equipo informático	1.650,00 €		
Gastos de constitución	2.200,00 €		
Fianzas	14.960,00 €		
Tesorería (*)	42.684,00 €		
IVA soportado	22.840,00 €		
Total activo	223.234,00 €	Total pasivo	223.234,00 €

(*) Se consideran 42.684,00 € como fondo de maniobra.

Estimación de resultados

Para realizar la previsión de resultados se han estimado tres posibles niveles de ocupación:

OCUPACIÓN	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Nivel de ocupación	70%	80%	100%
Apartamentos 1 habitación	1	2	2
Apartamentos 2 habitaciones	5	6	7

Los ingresos van a ser calculados según esta previsión de ocupación, teniendo en cuenta un precio medio al mes de 1.550 € para el apartamento de 1 habitación, y de 2.200 € para el de 2 habitaciones. Estos precios variarán en función de la zona del hotel y de la ocupación del apartamento, y se han estimado teniendo en cuenta la diferencia de precios existentes entre las distintas temporadas.

El cálculo para la previsión 1 es el siguiente:

	Ocupados	Px/Mes	Total Mensual	Total Anual
Apartamentos 1 hab.	1	1.550,00	1.550,00	18.600,00
Apartamentos 2 hab.	5	2.200,00	11.000,00	132.000,00
Total Ingresos			12.550,00	150.600,00
Coste variable (7% s/ingresos)			878,50	10.542,00
Margen bruto			11.671,50	140.058,00

El cálculo para la previsión 2 es el siguiente:

	Ocupados	Px/Mes	Total Mensual	Total Anual
Apartamentos 1 hab.	2	1.550,00	3.100,00	37.200,00
Apartamentos 2 hab.	6	2.200,00	13.200,00	158.400,00
Total Ingresos			16.300,00	195.600,00
Coste variable (7% s/ingresos)			1.141,00	13.692,00
Margen bruto			15.159,00	181.908,00

El cálculo para la previsión 3 es el siguiente:

	Ocupados	Px/Mes	Total Mensual	Total Anual
Apartamentos 1 hab.	2	1.550,00	3.100,00	37.200,00
Apartamentos 2 hab.	7	2.200,00	15.400,00	184.800,00
Total Ingresos			18.500,00	222.000,00
Coste variable (7% s/ingresos)			1.295,00	15.540,00
Margen bruto			17.205,00	206.460,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
VENTAS	150.600,00	195.600,00	222.000,00
COSTE DE LAS VENTAS	10.542,00	13.692,00	15.540,00
MARGEN BRUTO	140.058,00	181.908,00	206.460,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	89.760,00	89.760,00	89.760,00
Suministros, servicios y otros gastos	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Otros gastos	3.000,00	3.000,00	3.000,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	53.112,00	53.112,00	53.112,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.800,00	1.800,00	1.800,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.440,00	1.440,00	1.440,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	21.012,50	21.012,50	21.012,50
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	733,33	733,33	733,33
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	176.257,83	176.257,83	176.257,83
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-36.199,83	5.650,17	30.202,17

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona emprendedora que gestione el negocio, el sueldo de los dos vigilantes (uno a jornada completa y otro parcial) y de los auxiliares de limpieza (a jornada parcial), a lo que se le suma la Seguridad Social a cargo de la empresa.

(2) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cuenta de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que disponga las personas concretas que vayan a emprender el negocio.