

300 planes de negocio

Plan de negocio HOTEL

Sector de Hostelería, Restauración y Turismo

Datos de 2006



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 hotel.

Los hoteles son aquellos establecimientos destinados a la prestación del servicio de alojamiento turístico, con o sin servicios complementarios.

Según la normativa vigente, los hoteles se clasifican en las categorías de cinco, cuatro, tres, dos y una estrella. El calificativo "Gran Lujo" sólo podrá ser usado por los hoteles clasificados en la categoría de cinco estrellas y declarados con tal carácter por la Consejería de Turismo y Deporte cuando reúnan condiciones excepcionales en sus instalaciones, equipamiento y servicios.

Además, los establecimientos hoteleros, atendiendo a su ubicación, se clasifican en las modalidades de playa, ciudad, rural (sería de aplicación la legislación de turismo rural) o carretera.

Para este proyecto vamos a considerar un hotel en la modalidad de ciudad con categoría de dos estrellas,, debido a que la inversión necesaria para un hotel de esta categoría es inferior a la de un hotel de mayor categoría.

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

Para poder funcionar, Los hoteles deben cumplir unos requisitos mínimos establecidos por la comunidad autónoma a la que pertenecen.

En Andalucía, las actividades hoteleras se encuentran reguladas en las siguientes normativas:

- Decreto 110/1986 de 18 de junio de 1986, sobre ordenación y clasificación de establecimientos hoteleros de Andalucía.
- Decreto 47/2004, de 10 de febrero, de establecimientos hoteleros.
- Orden de 25 de abril de 2005, por la que se aprueban las características y dimensiones de los distintivos de los establecimientos hoteleros.
- Orden de 25 de abril de 2005, por la que se aprueba el modelo normalizado de solicitud de inscripción de establecimientos hoteleros en el Registro de Turismo de Andalucía.
- Orden de 27 de febrero de 2004, de delegación de competencias en materia de establecimientos hoteleros.
- Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo.
- Real Decreto Legislativo 1/1992, de 26 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley sobre el Régimen del Suelo y Ordenación Urbana.
- Decreto 262/1988, de 2 de Agosto, Libro de sugerencias y reclamaciones de la Junta de Andalucía (BOJA de 17 de Septiembre).
- Ley 26/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.

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, montar un hotel puede resultar interesante para aquellos propietarios de inmuebles próximos a algún punto con atractivo turístico y que encuentren en el hotel un motivo para su explotación.

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.

Aún así, en Andalucía, el sector ha experimentado un fuerte crecimiento de creación de empleo en los últimos años, aumentándose también la oferta de hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Un dato negativo que debemos destacar es que la apertura de nuevos establecimientos ha sido superior a la evolución de la demanda, lo que ha supuesto un descenso en el índice de ocupación de plazas. Se prevé que ésta continúe siendo la tendencia, lo que puede entrañar posibles riesgos, como una mayor competencia en precios. Ello, unido al

aumento del precio del petróleo y al auge de países competidores del Mediterráneo, puede repercutir en las rentabilidades de aquellos hoteles con menos margen de maniobra.

En cifras, se puede decir que 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.

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.

Al margen de todo lo establecido anteriormente, puede comentarse que los turistas suelen quedar, por norma general muy satisfechos con sus estancias en la comunidad andaluza, destacando, 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:

- *Otros establecimientos hoteleros:* dentro de este grupo se encuentran alojamientos como apartahoteles, moteles, hostales, albergues, 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.

- *Apartamentos turísticos:* ya sean pisos, chalets, bungalows, etc.

- *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* 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.
- El mercado de la tercera edad, con un elevado potencial sobre todo en los viajes organizados por las administraciones públicas, por recorridos de interés paisajístico y cultural. Los periodos vacacionales en este sector están menos estacionalizados que en el resto.

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.).

En concreto, en Andalucía, el número de viajeros residentes en España es casi prácticamente el doble que el de extranjeros, siendo el número de pernoctaciones un 33% superior en el caso de los turistas españoles.

Para conseguir una clientela importante, al margen de los particulares, se recomienda dirigirse a:

- *Grupos*: colegios, asociaciones, empresas, turistas de negocio, etc. Dirigirse a estos sectores es más eficaz, ya que la captación de particulares es más costosa, dejan una rentabilidad menor y su demanda es menos continua.
- *Administraciones públicas*: para viajes concertados (viajes subvencionados para jóvenes, tercera edad, etc.). Es importante no dirigirse en principio de forma exclusiva a ellas, porque suelen pagar pasados varios meses y pueden poner en peligro el sostenimiento inicial del negocio.
- *Agencias de viaje*: llegando a acuerdos de colaboración con distintas sucursales de viaje se puede conseguir aumentar ampliamente el número de clientes en el hotel, debido a que estas agencias ofrecerán paquetes turísticos donde se incluya el alojamiento en nuestras instalaciones.

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 hotel 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.

En este sentido, destaca la importancia de los recursos humanos y su formación e incentivos, por lo que es conveniente rodearse de personal cualificado, que se reparta todas las tareas que conlleva un hotel, de gestión, mantenimiento, limpieza,... de manera que se lleve a cabo una gestión eficaz de las instalaciones. En caso de niveles o estándares parecidos en este tipo de alojamientos, la diferenciación puede venir determinada por la amabilidad del recepcionista o el aseo y cuidado de los baños.

➤ **Estrategia de CRM**

Esta estrategia de CRM (Customer Relationship Management), supone poner en marcha una relación duradera con el cliente. Para ello, se debe intentar conocerlos

personalmente, atender a sus necesidades específicas, establecer con ellos conversaciones interpersonales, y relacionarse de modo individual.

Esto podría lograrse a través de Internet, que se ha convertido en el primer punto de contacto con ellos.

➤ **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.

➤ **Diversificación de las actividades del negocio**

La diversificación en estos negocios es necesaria para disminuir riesgos, incrementar los ingresos y, sobre todo, repartir estos durante todo el año. De momento, nuestro negocio ofrecerá los servicios básicos de un hotel de dos estrellas, postergando a un momento futuro la ampliación de la cartera de servicios, entre los que podrían encontrarse el servicio de bar-comedor, organización de actividades, venta de productos típicos, conexión a Internet, etc.

➤ **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 va a localizar el hotel, pues es muy importante a la hora de dar la información que le soliciten los clientes o los posibles clientes.

También es conveniente llegar a un acuerdo con la oficina de información turística para que éste le proporcione folletos informativos con todas las actividades y lugares de interés.

➤ **Intermediación y subcontratación.**

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%, pero tiene la ventaja de permitir que el hotel logre una mayor ocupación.

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 hotel de dos estrellas será el de alojamiento en las distintas habitaciones. Estas habitaciones podrán ser individuales, dobles o triples.

Este servicio de alojamiento se desarrollaría de la siguiente manera:

- Atención al cliente: este servicio se podrá llevar a cabo de forma telefónica, a través de Internet o de forma presencial en la recepción del hotel. El cliente se mostrará interesado en llevar a cabo alguna reserva para un número de personas determinado. A continuación, se le ofrecen aquellas habitaciones que están libres, explicándoles el número de camas de las mismas, el precio así como los servicios de los que dispone.
- Entrega de llaves: una vez que se haya contratado el servicio se le tomarán los datos pertinentes, y se le entregará las llaves de la habitación.
- Recogida de llaves: una vez que haya terminado la estancia, el cliente deberá pasarse por la recepción para llevar a cabo el pago en función del número de días de alojamiento, los servicios contratados, así como la devolución de llaves.

Además de este servicio principal, un hotel de dos estrellas, según la legislación vigente en Andalucía, deberá contar, fundamentalmente, con los siguientes servicios:

- Recepción abierta 24 horas.
- Cuarto de baño completo en, al menos, el 25% de las habitaciones y aseo en el resto de unidades.
- Salón social.
- Limpieza de habitaciones y cambio de lencería.

- Servicio de lavandería.
- Servicios sanitarios: botiquín de primeros auxilios y servicio médico concertado.
- Servicio de control y acceso.
- Calefacción y refrigeración.
- Servicio gratuito de caja fuerte general.
- Teléfono en todas las unidades de alojamiento y en las zonas comunes.
- Alquiler de toallas.
- Servicio de despertador.
- Facilitar información sobre los recursos turísticos de la zona.

Conjuntamente, el hotel podrá ofrecer a sus clientes una serie de servicios adicionales no obligatorios, pero que pueden ayudar, en gran medida, a diferenciar estas instalaciones de alojamiento de otras como servicio de desayuno, comedor, Internet, etc.

4.2. Precios

El Decreto 47/2004 de 10 de febrero de 2004, de establecimientos hoteleros, establece en su artículo 16 que los precios de los servicios turísticos prestados en los establecimientos hoteleros son libres.

Asimismo, se establece que todos los establecimientos hoteleros podrán modificar sus precios a lo largo del año, comunicando por escrito la tarifa correspondiente a la Consejería de Turismo y Deporte. Además, el listado de precios deberán aparecer en las distintas unidades de alojamiento por escrito, así como en la conserjería.

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

En cualquier caso, en la exposición de motivos del citado decreto regulador de los establecimientos hoteleros, se establece 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 hoteles 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 el hotel, como una alternativa más.
- Una de la 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 hotel de dos estrellas 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. El director 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 tanto por su buen régimen de funcionamiento y correcta prestación de todos los servicios, como por el cumplimiento de las normas de orden turístico vigentes. Asimismo actuará como su representante respecto de las comunicaciones con la Consejería de Turismo y Deporte.

- **Recepcionista:** sus funciones principales serán las labores administrativas, destacando la de atención al público. Así, llevará cabo la gestión de reservas y facturas, atención telefónica y presencial, venta de servicios, entrega y recogida de llaves, gestión de caja, etc.

La recepción estará abierta las 24 horas del día, por lo que se debe contratar un número suficiente de recepcionistas, que llevarán a cabo su trabajo con turnos rotativos de mañana, tarde y noche.

- **Técnico/a de mantenimiento:** Su labor consistirá en el mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios e instalaciones del hotel a nivel eléctrico y mecánico, así como la optimización de procesos. Aunque esa será su función específica, deberá ayudar en todo lo que sea requerido.
- **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 cambiar las sábanas de las camas y de la limpieza general del hotel (habitaciones, pasillos, baños, salón, entrada).

Todo este personal puede aumentar en función de las instalaciones con las que cuente el hotel, así como de las actividades ofertadas por el mismo. Así, por ejemplo, si contara con comedor, sería imprescindible la contratación de personal para la cocina y para el servicio de mesa.

Para iniciar el negocio, se ha considerado que la plantilla inicial estará integrada por:

- El director, será el propio emprendedor dado de alta en el Régimen de autónomode la Seguridad Social.
- Cinco recepcionistas, que estarán a tiempo completo, de manera que quede cubierta la recepción las 24 horas del día.
- Un técnico de mantenimiento, contratado a jornada completa.
- Dos vigilantes/controladores(as), para la jornada nocturna.
- Dos auxiliares de limpieza, de los cuales uno estará contratado a jornada completa y el otro a jornada parcial.

HORARIOS

El horario de recepción del hotel será de 24 horas al día, incluyendo los fines de semana.

Generalmente, el usuario del establecimiento hotelero tiene derecho a la ocupación de la unidad de alojamiento desde las 12 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.

A pesar de lo dispuesto, en períodos de máxima ocupación del hotel, se podrá retrasar la puesta a disposición del usuario de la unidad de alojamiento por un espacio de tiempo no superior a dos horas.

5.2. Formación

En principio, las necesidades de formación afectarán a los siguientes puestos de trabajo:

- **Recepcionista:** 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.
- **Técnico/a de mantenimiento:** para el encargado/a del mantenimiento se exigirá una Formación Profesional Grado Superior, en este caso de Electricidad y Electrónica.
- **Director/a del negocio:** 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 hotel urbano, 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

La capacidad y las dimensiones del hotel pueden ser muy variadas. Así, para este proyecto se va a estimar un hotel con una capacidad de alojamiento de 70 personas, con unas 35 unidades de alojamiento con lo que, en principio, se necesitará contar con unas instalaciones de unos 650 m², en función de los espacios mínimos legalmente establecidos, repartidos entre las distintas plantas de las que conste el edificio en cuestión. Estas instalaciones deberán ser de una mayor superficie en caso de que el hotel cuente con piscinas, espacios abiertos, jardines, etc.

Las instalaciones del hotel deberán contar con las siguientes partes diferenciadas:

- Entrada-Recepción.
- Zona de habitaciones.
- Aseos.

- Salón social.
- Ascensores.
- Escaleras.

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DE LAS INSTALACIONES

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, lunas del escaparate, cierres, etc.
- **Acondicionamiento interno:** 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 hotel cumpla con los requisitos técnicos de espacios, superficies mínimas y suministros establecidos por la normativa vigente, para un hotel de dos estrellas. 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.

Estos costes pueden rondar, al menos, los 104.400,00 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el inmueble. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si ya ha sido acondicionado previamente.

6.2. Equipamiento

El equipamiento básico necesario para la puesta en funcionamiento del hotel estará formado por los aparatos de aire acondicionado y calefacción que permitan mantener una temperatura adecuada en cada una de las unidades de alojamiento.

Además, en este apartado deben incluirse los teléfonos de las distintas habitaciones.

El coste por este concepto se ha estimado en 29.000,00 € (IVA incluido).

6.3. Mobiliario y decoración

El mobiliario básico esta compuesto por:

- 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 hotel para un cliente cuando entra en las instalaciones.
- Mobiliario y decoración del salón social y resto de las zonas comunes. 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.
- 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.

A la hora de elegir el mobiliario ha de tenerse en cuenta que los materiales con los que estén confeccionados los muebles tienen que permitir su continua limpieza y ser aptos (fáciles de manejar, sin barreras para la fácil circulación, ligeros, etc.).

El presupuesto para el mobiliario y decoración necesario se encontrará en torno a 39.600,00 € (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. Materiales y artículos para las habitaciones

En este apartado, hacemos referencia a las almohadas, ropas de cama, las toallas, etc. para la higiene personal de los clientes.

Su coste conjunto aproximado será de aproximadamente 8.120,00 € (incluido IVA).

6.6. Consumibles

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

El coste total por estos elementos estarían cercanos a los 1.500,00 €.

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 del local, lo que puede rondar los 14.300,00 € (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	8.294,00 €
Suministros	725,00 €
Sueldos	10.000,00 €
S.S. a cargo empresa	2.805,00 €
Asesoría	139,20 €
Publicidad	174,00 €
Otros gastos	290,00 €
Total Pagos en un mes	22.427,20 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	67.281,60 €

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	90.000,00 €	14.400,00 €	104.400,00 €
Equipamiento	25.000,00 €	4.000,00 €	29.000,00 €
Mobiliario	34.137,93 €	5.462,07 €	39.600,00 €
Equipo informático	1.650,00 €	264,00 €	1.914,00 €
Consumibles	1.293,10 €	206,90 €	1.500,00 €
Materiales	7.000,00 €	1.120,00 €	8.120,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	2.200,00 €	352,00 €	2.552,00 €
Fianzas	14.300,00 €	0 €	14.300,00 €
Fondo de maniobra	67.281,60 €	0 €	67.281,60 €
TOTAL	242.862,63 €	25.804,96 €	268.667,59 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

En la mayoría de los hoteles el coste variable por alojamiento está en función de los productos de limpieza e higiene, y gastos de comida y bebida, en caso de que se decida incluir un servicio de desayuno. 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 10%.

Así, se puede dar el caso de que las reservas del hotel sean gestionadas a través de agencias de viajes o tour operadores, 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 12% de los ingresos obtenidos (equivalente a un margen del 88% 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 12% del volumen de los ingresos del mes.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un edificio de unos 650 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 7.150,00 €.

- **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 625,00 € 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 de la empresa se haya formada por:

- El director, será el propio emprendedor dado de alta en el Régimen de autónomo de la Seguridad Social.
- Cinco recepcionistas, que estarán a tiempo completo, de manera que quede cubierta la recepción las 24 horas del día.
- Un técnico de mantenimiento, contratado a jornada completa.
- Dos vigilantes/controladores(as), para la jornada nocturna.
- Dos auxiliares de limpieza, de los cuales uno estará contratado a jornada completa y el otro a jornada parcial.

El coste de la plantilla se distribuirá mensualmente del modo siguiente:

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Director (empresador autónomo)	1.500,00 € (*)	0,00 €	1.500,00 €
5 Recepcionistas	4.500,00 €	1485,00 € (**)	5.985,00 €
Técnico de mantenimiento	1.100,00 €	363,00 € (**)	1.463,00 €
Vigilante	1.700,00 €	561,00 € (**)	2.261,00 €
Auxiliar limpieza (jornada completa)	800,00 €	264,00 € (**)	1.064,00 €
Auxiliar limpieza (jornada parcial)	400,00 €	132,00 € (***)	532,00 €
TOTAL	10.000,00 €	2.805,00 €	12.805,00 €

(*) Incluye la Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo

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

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

▪ **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 (*)	90.000,00 €	10 %	9.000,00 €
Equipamiento	25.000,00 €	20 %	5.000,00 €
Mobiliario	34.137,93 €	20 %	6.827,59 €
Equipo informático	1.650,00 €	25 %	412,50 €
Materiales	7.000,00 €	20 %	1.400,00 €
TOTAL ANUAL			22.640,09 €

(*) 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 por los costes variables (se ha supuesto un coste variable del 12% de los ingresos) y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos	CUANTÍA
Alquiler	85.800,00 €
Suministros	7.500,00 €
Sueldos	120.000,00 €
S.S. a cargo de la empresa	33.660,00 €
Asesoría	1.440,00 €
Publicidad	1.800,00 €
Otro gastos	3.000,00 €
Amortización del inmovilizado material	22.640,09 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	733,33 €
Total gastos fijos estimados	276.573,42 €
Margen bruto medio sobre ingresos	88%
Umbral de rentabilidad	314.287,98 €

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

Esto supondría una facturación anual de 314.287,98 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 26.190,66 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	90.000,00 €	Fondos Propios	FP
Equipamiento	25.000,00 €	Fondos Ajenos	FA
Mobiliario	34.137,93 €		
Materiales	7.000,00 €		
Consumibles	1.293,10 €		
Equipo informático	1.650,00 €		
Gastos de constitución	2.200,00 €		
Fianzas	14.300,00 €		
Tesorería (*)	67.281,60 €		
IVA soportado	25.804,96 €		
Total activo	268.667,59 €	Total pasivo	268.667,59 €

(*) Se consideran 67.281,60 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

Para realizar la previsión de resultados se han estimado tres posibles niveles de ocupación (suponiendo que el hotel sólo contara con habitaciones dobles):

OCUPACIÓN	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Nivel de ocupación	40%	55%	100%
Nº de habitaciones ocupadas	14	20	35

Los ingresos van a ser calculados según esta previsión de ocupación, teniendo en cuenta un precio medio de 50 euros para la habitación doble, lo que supone un total de 1.500 € al mes. Estos precios variarán en función de la zona del hotel, así como de la temporada.

El cálculo para la previsión 1 es el siguiente:

OCUPACIÓN = 40%	Nº habitaciones ocupadas	Precio/noche
Clientes	14	50,00
	Total Mensual	Total Anual
Total Ingresos	21.000,00	252.000,00
Coste variable (12 % s/ingresos)	2.520,00	30.240,00
Margen bruto	18.480,00	221.760,00

El cálculo para la previsión 2 es el siguiente:

OCUPACIÓN = 55%	Nº habitaciones ocupadas	Precio/noche
Clientes	20	50,00
	Total Mensual	Total Anual
Total Ingresos	30.000,00	360.000,00
Coste variable (12 % s/ingresos)	3.600,00	43.200,00
Margen bruto	26.400,00	316.800,00

El cálculo para la previsión 3 es el siguiente:

OCUPACIÓN = 100%	Nº habitaciones ocupadas	Precio/noche
Clientes	35	50,00
	Total Mensual	Total Anual
Total Ingresos	52.500,00	630.000,00
Coste variable (12 % s/ingresos)	6.300,00	75.600,00
Margen bruto	46.200,00	554.400,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
VENTAS	252.000,00	360.000,00	630.000,00
COSTE DE LAS VENTAS	30.240,00	43.200,00	75.600,00
MARGEN BRUTO	221.760,00	316.800,00	554.400,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	85.800,00	85.800,00	85.800,00
Suministros, servicios y otros gastos	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Otros gastos	3.000,00	3.000,00	3.000,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	153.660,00	153.660,00	153.660,00
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	22.640,09	22.640,09	22.640,09
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	733,33	733,33	733,33
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	276.573,42	276.573,42	276.573,42
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-54.813,42	40.226,58	277.826,58

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona emprendedora que gestione el negocio, el sueldo de cinco recepcionistas, del técnico de mantenimiento, de dos vigilante, de un auxiliar de limpieza, todos a ellos a jornada completa, y de otro auxiliar 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.