



Alojamiento con restauración

M O D E L O S D E P L A N D E N E G O C I O

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN: MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO	7
1. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO: ALOXAMENTO CON RESTAURACIÓN	13
1.1. Definición das características xerais do proxecto	13
1.2. Presentación dos emprendedores	15
1.3. Datos básicos do proxecto	16
2. CONTORNA NA CAL SE REALIZARÁ A ACTIVIDADE DA EMPRESA	21
2.1. Contorna económica	21
2.2. Contorna sociocultural	22
2.3. Contorna normativa	23
2.4. Contorna tecnolóxica	25
3. ACTIVIDADE DA EMPRESA	29
3.1. Definición dos servizos que realizará a empresa	29
3.2. Factores determinantes de éxito no sector	31
4. O PROCESO DE PRESTACIÓN DO SERVIZO	35
4.1. Determinación do proceso de prestación do servizo	35
4.2. Subcontratacións	37
4.3. Aprovisionamentos	38
4.4. Xestión de stocks	39
4.5. Procedementos e controis de calidade	40
4.6. Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos	42
5. O MERCADO	45
5.1. Definición do mercado	45
5.2. A competencia	48
5.3. Análise DAFO	54
6. A COMERCIALIZACIÓN DO SERVIZO	57
6.1. Presentación da empresa e os seus servizos	57
6.2. Penetración no mercado. Rede comercial	58
6.3. Determinación do prezo de venda e a súa comparación cos da competencia	59
6.4. Accións de promoción	61
6.5. Prescriptores	62
7. A LOCALIZACIÓN DA EMPRESA	65
7.1. Asentamento previsto e criterios para a súa elección	65
7.2. Terreos, edificios, instalacións	66
7.3. Comunicacóns e infraestruturas do asentamento	68
8. RECURSOS HUMANOS	71
8.1. Relación de postos de traballo que se van a crear	71
8.2. Organización de recursos e medios técnicos e humanos	72
8.3. Organigrama. Estrutura de dirección e xestión	73
8.4. Selección de persoal	74
8.5. Formas de contratación.	75

9. PLAN ECONÓMICO E FINANCEIRO	79
9.1. Investimento e fondo de manobra do proxecto	79
9.2. Financiamento do proxecto	82
9.3. Política de amortizacións	83
9.4. Ingresos por áreas de negocio. Previsión de vendas anuais	84
9.5. Evolución dos custes variables	88
9.6. Evolución dos custes fixos	89
9.7. Política de circulante	90
9.8. Contas de resultados previsionais	91
9.9. Balances de situación previsionais	92
9.10. Previsións de tesourería	94
9.11. Punto de equilibrio	95
9.12. Ratios do proxecto	96
9.13. Fluxo de caixa	97
9.14. Rendibilidade do proxecto	98
10. OS ASPECTOS FORMAIS DO PROXECTO	101
10.1. Elección da forma xurídica	101
10.2. Protección xurídica	102
10.3. Autorizacións e permisos	103
10.4. Medidas de prevención de riscos laborais	104
11. A INNOVACIÓN	109
11.1. Elementos innovadores	110
12. PLANIFICACIÓN TEMPORAL DA POSTA EN MARCHA	113

0. Introducción





0. Introducción

BIC GALICIA presenta unha colección de **Modelos de Plan de Negocio** destinada especialmente a emprendedores e técnicos de apoio á creación de empresas. Estes documentos son o resultado da utilización de moitos dos recursos que BIC GALICIA ten desenvolvido para apoiar á creación e consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre unha idea empresarial concreta.

A redacción destes Modelos de Plan de Negocio configurouse a partir da recreación dun/s promotor/es e a súa idea empresarial, cun perfil ficticio, pero inspirado nas características medias do sector no cal están enmarcados.

Cada modelo desenvolve un proxecto empresarial de forma íntegra, mostrando unha análise da viabilidade técnica, comercial, financeira e económica da futura empresa, co obxectivo final de presentar un documento completo, que sen substituír o traballo específico do emprendedor ou do técnico, lle facilite información de interese e lle sirva coma exemplo e referencia para o desenvolvemento do seu propio plan de negocio.

Ao longo do texto o lector atopará notas alleas ao discorrer do mesmo, estas notas, claramente diferenciadas, mencionan os recursos e ferramentas de BIC GALICIA empregados na elaboración dun apartado xenérico ou dun epígrafe concreto do proxecto. A súa consulta facilitará a adaptación dos Modelos de Plan de Negocio á situación particular de cada emprendedor e/ou ampliar información sobre conceptos fundamentais na creación, posta en marcha e consolación dunha empresa.



Relación de Ferramentas e Recursos empregados para realizar os Modelos de Plan de Negocio

Na elaboración desta colección traballouse con varias das ferramentas e recursos que BIC GALICIA pon a disposición de emprendedores, técnicos e empresarios, para a elaboración do Plan de Negocio. Indicamos a relación das mesmas, a súa descrición e o xeito de aplicalas sobre o proxecto empresarial, co fin de facilitar que calquera emprendedor poida adaptar os Plans de Negocio as súas propias circunstancias.

Todos as ferramentas e recursos están a disposición dos usuarios no Portal Web de Bic Galicia, no enderezo: <http://www.bicgalicia.es>

- **Guías de Actividade Empresarial.-** As Guías de Actividade Empresarial son unha colección de traballos de análise cualitativo e estatístico sobre diferentes sectores e actividades económicas en Galicia.

No presente Modelo de Plan de Negocio empregáronse as seguintes Guías de Actividade Empresarial:

- Guía nº 12.- Hoteis
- Guía nº 25.- Restaurantes

Cómo aplicalas.- O usuario deberá buscar no directorio de Guías de Actividade Empresarial aquelas que estean relacionadas directa ou indirectamente coa súa actividade. Unha vez localizadas poderá consultalas e seleccionar a información que sexa do seu interese, coma o volume de mercado no sector, a competencia, a normativa que regula o sector.. para incorporala ao seu plan de negocio. Tamén poderá consultar as fontes de información que se detallan nas Guías para afondar no estudo e desenvolvemento do seu propio proxecto.

- **Guía Para a Elaboración dun Plan de Negocio.-** Documento cun contido específico sobre os elementos fundamentais que debe recoller o plan empresa. O seu índice é a referencia seguida neste Plan.

Cómo aplicala.- A lectura completa desta guía antes ou durante a realización do plan de empresa aportará ao usuario un coñecemento práctico sobre cómo se estrutura e cómo se elabora un plan de negocio.

- **Guía de Recursos.-** Documento no cal se recolle información específica sobre os elementos necesarios na posta en marcha e consolidación dun proxecto.

Cómo aplicala.- Esta guía é un documento de consulta directa na que o usuario atopará respostas dentro do propio texto ou o enlace para obter máis información sobre a cuestión que lle interese. Destacamos pola súa utilidade a relación de organismos e recursos de apoio a emprendedores que contén a guía.

- **Procedementos de Calidade para a mellora da Xestión das MicroPemes.-** Documentos nos que se recollen unha serie de procedementos de xestión interna das pemes, tanto de tipo xeral coma sectorial.

No presente Modelo de Plan de Negocio empregáronse os Procedementos

- Procedemento de Calidade para Turismo, Hostalería e Restauración: Planificación do Servizo
- Procedemento de Calidade para Turismo, Hostalería e Restauración: Mantemento e limpeza

Cómo aplicalos.- O usuario poderá consultar nos procedementos de tipo xeral ou sectorial aqueles que se axusten ao seu proxecto. Unha vez seleccionados a súa lectura será de utilidade non só para a elaboración do plan de negocio, senón como referente para a súa aplicación práctica na futura xestión da empresa.



- **Bic Proxecta e Simula.-** Ferramenta informática para realizar o plan económico e financeiro do proxecto empresarial para os seus primeiros cinco anos de actividade.

Cómo aplicalo.- Tras executar o programa o máis recomendable e traballar coa opción do asistente activada ate familiarizarse coa aplicación. Seguindo as indicacións e introducindo os datos económicos do proxecto (investimento, financiamento, ingresos, custes variables e custes fixos) obterase o informe económico e financeiro do mesmo. O programa permite elaborar e gardar un gran número de proxectos.

- **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legais, laborais, financeiros, fiscais... etc relacionados coa creación, posta en marcha, xestión e consolidación dunha empresa.

Cómo aplicalas.- As Memofichas facilitan tanto que o usuario atope de forma rápida respostas a dúbidas específicas coma que se achegue de forma xeral a un tema vinculado aos procesos de creación, xestión e consolidación da empresa. A lectura dos numerosos exemplos e o uso da navegación a través das fichas relacionadas mediante enlaces, optimiza os resultados desta ferramenta.

- **Manuais Prácticos da Peme.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentais na xestión e consolidación da empresa dende un enfoque o máis práctico posible.

No presente Modelo de Plan de Negocio empregáronse os seguintes Manuais:

- Como realizar un estudio de mercado
- Como realizar un plan de marketing
- Cómo Valorar un Proxecto de Investimento.- Este manual non se aplicou directamente na elaboración do Plan de Negocio, senón que se cita no apartado de análise económica e financeira como referencia de consulta para coñecer a definición dos conceptos básicos empregados nesta análise (conta de resultados, balance, tesourería, rendibilidade, ratios...)

Cómo aplicalos.- O usuario deberá seleccionar e consultar os Manuais que lle interesen en función da temática de cada un e das características do seu proxecto.

Recomendamos especialmente, polo seu interese, a consulta dos exemplos prácticos que conteñen algún dos Manuais.



- **Manual de autoevaluación da innovación.**- Ferramenta informática deseñada para axudar ás empresas na correcta implantación e desenvolvemento dun sistema de Xestión da Innovación.

Cómo aplicalo.- Tras instalar o programa o usuario deberá seguir as indicacións do mesmo para obter un informe personalizado do estado da innovación na empresa. Ademais o programa inclúe informes sectoriais, de benchmarking e módulos específicos.

- **Redactor de Memorias.**- Ferramenta que facilita a correcta presentación formal dun Plan de Negocio, ademais de permitir o traballo conxunto sobre un mesmo proxecto por parte de dúas ou máis persoas.

Cómo aplicalo.- Tras descargar o programa e instalalo, o usuario poderá optar por configurar o seu propio índice de Plan de Empresa ou seguir algún dos exemplos facilitados polo propio programa.

Formación para emprendedores e empresarios.

BIC GALICIA a través do seu Portal en Internet: <http://www.bicgalicia.es> oferta unha ampla relación de cursos e seminarios presenciais e on-line, orientados a emprendedores, empresarios e técnicos, nos que se imparten coñecementos necesarios para a creación, xestión e consolidación dunha empresa.



1. Modelo de Plan de Negocio: alojamiento con restauración





1. Modelo de Plan de Negocio: alojamento con restauración

1.1. Definición das características xerais do proxecto

Exponse neste documento o estudo para a posta en marcha dun establecemento hostaleiro nunha vila pontevedresa, que desenvolverá a súa actividade coma hotel gastronómico, en conformidade co establecido na normativa autonómica en materia de turismo.

O hotel, que se denominará Recanto dá Vila, constará de 7 habitacións, 6 dobres - unha das cales estará habilitada para o seu uso por discapacitados - e unha individual, sala de reunións e 1 biblioteca con servizo de Internet. Contará ademais con servizo de restaurante complementario ao de alojamento, ao que terán tamén acceso clientes alleos ao hotel. O restaurante disporá de dous salóns, un deles de uso diario, con capacidade para 30 persoas, e outro para banquetes ou reunións, con capacidade para 80 persoas.

Situarase en pleno centro histórico dunha vila pontevedresa, onde os emprendedores deste proxecto dispoñen dunha edificación de aproximadamente 650 m² que se rehabilitará convenientemente, atendendo tanto ao esixido polas normas de planeamento municipal coma aos requirimentos da comunidade autónoma en materia de turismo. As características arquitectónicas do inmovible dótano dun especial atractivo para o desenvolvemento da actividade proxectada. A leira dispón ademais de 550 metros adicionais que se acondicionarán coma xardín e aparcamento do establecemento.

A través de acordos con empresas de turismo activo e outras organizacións que operan na comarca, porase a disposición dos clientes unha selección de actividades a desenvolver na natureza, talles coma: rutas turísticas mariñeiras, participación en actividades de pesca ou marisqueo, actividades náuticas, rutas en quad e cabalo, etc.

Empresas e particulares, tanto locais coma visitantes, serán os clientes obxectivo do establecemento, que pretende evitar a estacionalidade que caracteriza ao sector a través desta diversificación tanto de público coma de actividades.

Manuel González e Mariña Rivas están detrás desta iniciativa. Contan con 15 anos de experiencia no sector da hostalería e pretenden con este proxecto dar o seu salto ao mundo empresarial, no que esperan a medio prazo alcanzar un posicionamento coma referentes de calidade no ámbito gastronómico, enolóxico e hostaleiro.



O enclave conta con importantes atractivos:

- Municipio cun rico patrimonio arquitectónico.
- Proximidade a praias e espazos de lecer.
- Lugar de referencia gastronómica e enolóxica.
- A comarca á que pertence o municipio destaca coma principal receptora de visitantes en toda a comunidade.

As oportunidades de negocio no ámbito turístico parecen estar atopando o seu teito naquelas tipoloxías máis tradicionais no ámbito español. Así, o turismo de praia mostra sinais de estancamento, motivado polo esgotamento dun modelo que leva varias décadas funcionando, o alza de prezos e pola apertura de zonas turísticas similares noutros puntos de Europa (Balcáns ...).

Durante as dúas últimas décadas o turismo rural parecía erixirse coma a alternativa de crecemento para o sector, sobre todo para áreas coma Galicia, onde por cuestións climáticas a formulación sol e praia non alcanzara grandes cotas de desenvolvemento. Con todo, empezan a observarse síntomas de enfraquecemento, non nas cifras conxuntas de oferta e demanda, que seguen crescendo, pero si en canto a niveis de ocupación e de rendibilidade.

Neste contexto están empezando a tomar forza modalidades de aloxamento turístico que, situadas en núcleos históricos de interese patrimonial, buscan diferenciarse por un especial coidado na arquitectura e decoración das súas instalacións. Responden ao concepto do “hotel con encanto” ou aos “aloxamentos senlleiros”. Proba diso é, por exemplo, a última convocatoria de subvencións para a creación e mellora de establecementos turísticos da Xunta de Galicia, onde expresamente se cita

... é finalidade desta orde a creación de establecementos turísticos baseados en proxectos singulares encamiñados á potenciación de establecementos de aloxamentos singulares ...

A aposta de distintas Administracións pola valorización dos núcleos históricos de cidades e vilas, xunto cunha maior sensibilización social pola recuperación destas contornas, están detrás da crecente importancia deste tipo de establecementos.

Todos estes factores - dispoñibilidade de edificación con interese patrimonial en núcleo histórico, localización nunha comarca tradicionalmente receptora de turismo, experiencia en hostalería, apoios institucionais á actividade ... definen a oportunidade de negocio que os emprendedores detectaron e pretenden explotar coa posta en marcha desta iniciativa.

Aínda que non é obxecto de estudo no presente documento, os emprendedores orientarán o crecemento da súa empresa, sempre que se aprecie a existencia de demanda na contorna, á creación dunha vinoteca selecta. Co fin de non interferir na imaxe do negocio orixinal, buscarase un local adecuado no que ofrecer unha selecta colección de viños, que poderán ser degustados nas propias instalacións ou no domicilio dos clientes. Serviranse tapas selectas frías.



1.2. Presentación dos emprendedores

Os emprendedores do proxecto son Manuel González e Mariña Rivas¹.

Manuel González conta con experiencia en hostalería, xa que durante cinco anos traballou coma xefe de cociña no Cachaflán, coñecido restaurante da cidade de Pontevedra.

Mariña Rivas non posúe experiencia en hostalería, pero asistiu a diversos cursos sobre atención ao cliente e calidade na hostalería e sobre xestión de establecementos turísticos. É, ademais, unha gran afeccionada á enoloxía e a súa pretensión é utilizar os seus coñecementos do mundo do viño para que, xunto cunha coidada gastronomía, constitúan os principais elementos diferenciadores do seu negocio.

En previsión do inicio da súa aventura empresarial, asistiron nos últimos meses a un curso sobre xestión empresarial impartido por Bic Galicia.

A pesar de non ter experiencia coma empresarios de hostalería, os emprendedores achegan conxuntamente experiencias, afeccións, formación e aptitudes adecuadas para garantir na medida do posible o éxito da súa iniciativa. Ambos entenden que este éxito esixe unha alta dedicación, polo que esta será a súa única actividade profesional.



¹ Nota dos Autores: os currículos dos promotores deberán axuntarse como un anexo ao Plan de Negocio, ampliando e detallando a información que se indica neste epígrafe.

1.3. Datos Básicos do Proxecto

Cadro 1.- Características básicas da empresa

Definición da Empresa	Aloxamento con restauración
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	55111.- Hoteles e moteis con restaurante
Forma Xurídica	Comunidade de bens
Localización	Vila pontevedresa capital de comarca
Instalacións	O hotel constará de sete habitacións con baño, seis dobres e unha individual. O restaurante terá capacidade para 110 persoas distribuídas en dúas salas, unha para 30 e outra para 80. Constará dun pequeno parking, con capacidade para 15 coches; ademais dunha sala de reunións cunha capacidade para 40 persoas.
Persoal e estrutura organizativa	Dous promotores, que ocuparán os postos de xerencia do hotel e do restaurante. Cociña: un/a cociñeiro/a e un/a axudante/a de cocina Sala: un/a camareiro/a e un/a axudante/a de camareiro (incorporaranse novos axudantes de camareiro a media xornada os anos terceiro e cuarto)
Carteira de Servizos	Aloxamento Restaurante á carta (sen servizo de bar) Deporte na natureza
Clientes	Persoas físicas e xurídicas (comidas de empresa) tanto locais coma foráneos visitantes da zona
Ferramentas de promoción	Acto de inauguración do establecemento Díptico e cartóns de visita Mailing Promoción na emisora de radio comarcal Anuncios en prensa local Realización de páxina web



Cadro 2.- Resumo dos datos económicos e financeiros

Concepto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento total	716.991,98	0,00	34.800,00	0,00	2.320,00
Fondo de manobra	161.217,62				
Achegas	250.000,00				
Recursos alleos	530.000,00				
Previsión de vendas	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
Beneficio despois de Impostos	56.468,46	106.442,60	120.303,30	146.755,34	186.742,06
Tesourería acumulada	308.121,01	479.828,78	560.302,23	697.479,56	875.783,97



**2. Contorna na que se
realizará a actividade
da empresa**





2. Contorna na que se realizará a actividade da empresa

2.1. Contorna económica

O último informe sobre conxuntura económica publicado polo Banco de España (terceiro trimestre de 2007) expón unha suave desaceleración do ritmo de crecemento da economía e o emprego españois, aínda que sigue manténdose nunha fase de dinamismo. Algunhas cifras que avalan esta información:

- Taxa de crecemento anual de PIB: 3,7 %
- Taxa de avance da demanda nacional: 4,3%
- Inflación interanual: 2,7%

A conxuntura económica internacional viuse afectada na segunda metade do ano 2007 por unha serie de turbulencias de carácter financeiro, con orixe principalmente na economía americana. A pesar diso, os datos publicados continúan mostrando un notable dinamismo da economía mundial, impulsado principalmente pola fortaleza das economías emerxentes, así coma polo mantemento do ton no crecemento das economías europeas. Espérase, con todo, que durante o ano 2008 continúen os efectos destas turbulencias financeiras, segundo se desprende das previsións de crecemento do produto mundial que realizaron os principais organismos internacionais.

Polo que respecta á economía Española, o gasto das familias vén sufrindo unha suave desaceleración desde finais de 2006, aínda que dentro dun contexto de dinamismo apoiado na fortaleza do emprego.

Polo que respecta ao turismo, os principais indicadores presentan certa atonía desde a segunda metade do ano 2006, aínda que os últimos datos publicados referidos ao verán do 2007 permiten compensar en parte as cifras pesimistas dos meses anteriores.



2.2. Contorna sociocultural

O Country Brand Index 2007, que mide o potencial das marcas-país máis poderosas do mundo, indica que o que máis se valora de España actualmente é a súa vida nocturna e a súa gastronomía, fronte á imaxe tradicional de destino económico, á vez que suxire que

“é preciso que as marcas destino españolas traballen sobre algúns dos seus atributos co fin de continuar sendo competitivas fronte a outros destinos turísticos maduros e aos numerosos destinos emerxentes”

Aínda que esta información pode considerarse non demasiado halagüeña para os intereses españois entendidos no seu conxunto, si é certo que pode favorecer á rexión Norte, ao estar situada de xeito máis acorde con esta nova tendencia.

A esta nova visión sobre España do turismo internacional únese o cambio de orientación dos gustos turísticos que está sucedendo na poboación española. Do interese case exclusivo polo sol e praia que se viviu nos anos 60-70, estamos observando nas últimas décadas unha reorientación dos gustos cara a outras tipoloxías nas que Galicia está mellor situada. Estamos falando, por exemplo, de manifestacións turísticas do tipo:

- turismo gastronómico
- turismo cultural
- turismo náutico
- turismo de aventura
- turismo de saúde
- ...

As distintas Administracións responsables de dinamizar e promover o turismo español e galego, así coma diferentes entidades de ámbito local, son conscientes deste feito e puxeron en marcha diferentes plans e campañas que tratan de atraer clientes baixo estas novas perspectivas. Concretamente, a páxina oficial de turismo de España destaca entre as súas ofertas a España verde, as cidades patrimonio, os parques naturais, etc. Pola súa banda, Turgalicia expón unha estratexia de posicionamento de destino a través da evocación de sentimentos positivos e os distintos plans de dinamización turística que se están levando a cabo nas distintas áreas galegas inciden sobre aspectos coma a hospitalidade, a calidade, as tradicións ...



2.3. Contorna normativa

Galicia posúe competencias exclusivas en materia de promoción e ordenación do turismo. Xa que logo, todas as normas que afectan ao desenvolvemento da actividade serán de carácter autonómico:

Lei 10/2004 de Ordenación e Promoción do Turismo en Galicia.

Decreto 297-2002. Libro de visitas de inspección turística e follas de reclamacións de turismo.

Decreto 267/1999 de ordenación de establecementos hostaleiros e correccións de erros.

Orde do 29 de setembro de 1994. Comunicación dos prezos fixados polos aloxamentos turísticos á Administración turística galega.

Orde do 27 de maio de 1993. Regulación do selado de prezos en establecementos turísticos.

Decreto 82/1987. Creación do Rexistro de empresas e actividades turísticas da Comunidade Autónoma Galega.

Non existe normativa autonómica que afecte á actividade de restaurante, polo que se respectará o disposto a nivel estatal:

Orde de 19 de xuño de 1970, pola que se inclúen na ordenación turística de Restaurantes a cafés, bares, salas de festa, clubs e similares

Orde de 17 de marzo de 1965, por el que se aproba a Ordenación turística de restaurantes. Modificada pola Orde do 29 de xuño de 1978, que se refire ás normas sobre menús e cartas.

Orde de 18 de marzo de 1965, pola que se aproba a ordenación turística de cafeterías.

Esta actividade está incluída no Regulamento de Actividades Molestas, Insalubres, Nocivas e Perigosas, segundo consta no Decreto 2414/1961, do 30 de novembro.

Actualmente atópase en fase de estudo un anteproxecto de lei de turismo, que substituirá á Lei 10/2004. Coa aprobación da mesma preténdese alcanzar un modelo de turismo sostible, cun recoñecemento explícito do papel do sector coma xerador de emprego e crecemento económico, coma elemento preservador do patrimonio cultural e natural, e da súa contribución ao diálogo intercultural e ao fortalecemento da identidade dun pobo. Ata a súa aprobación definitiva e a publicación das posteriores normas que a desenvolvan, non se poderá avaliar o impacto deste cambio normativo.



Será de aplicación, ademais, a normativa de carácter municipal que poida afectar tanto ao desenvolvemento das obras de acondicionamento, coma ao funcionamento posterior. Neste sentido cobra importancia o proceso de adaptación dos Plans Xerais de Ordenación Municipal ás novidades legislativas na materia que se aprobaron nos últimos anos. Esta situación provoca que existan numerosos concellos nos que a concesión de licenzas tanto para obra nova coma para reformas, estean paralizadas.

No caso que nos ocupa, ao tratarse dun ben situado no núcleo histórico da vila, está sometido a protección especial polo plan urbanístico municipal, polo que deberá respectar as indicacións oportunas.

O proxecto arquitectónico contempla a normativa sobre accesibilidade.



2.4. Contorna tecnolóxica

A situación tecnolóxica na que se desenvolverá a actividade cumprirá cos requirimentos mínimos para que esta poida ser desenvolvida sen limitacións, aproveitando as vantaxes que as novas tecnoloxías ofrecen.

A introdución das tecnoloxías nas empresas turísticas pode realizarse en diversos ámbitos:

- Proceso de xestión: permitiranos levar unha contabilidade e planificación eficaz ao ofrecernos dun modo rápido e sinxelo datos sobre existencias, reposicións, stocks, volume de clientes, ingresos, gastos, etc. Sen ningunha dúbida será unha ferramenta clave á hora de establecer contacto cos provedores (solicitude de pedidos, pagos) e os clientes (confirmación de reservas, información).
- Proceso de comercialización: A creación dunha páxina web propia non só permitirá dar a coñecer os nosos produtos a clientes potenciais de todo o mundo, senón que será unha vía para publicitar ofertas especiais, actividades, etc.
- Proceso de produción: ofrecer acceso a wifi de forma gratuíta aos clientes é un servizo que confire un grao de calidade ao establecemento, á vez que lles ofrece a tranquilidade de dispor dunha conexión co mundo real e poder obter información, noticias ou consultar o seu correo electrónico.



3. Actividade da empresa





3. Actividade da empresa

3.1. Definición dos servizos que realizará a empresa

Estamos ante a oferta dun servizo de **aloxamento en hotel gastronómico**, que contará con servizo de **restaurante** con especial orientación ao mundo dos viños, fuxindo da figura do bar / adegas. Pode parecer un tanto contradictorio o prescindir do servizo de bar xusto cando o establecemento pretende diferenciarse ao redor da enoloxía; con todo, esta decisión enmárcase nunha estratexia de posicionamento de calidade e ambiente selecto.

A actividade principal pola súa achega ao volume de facturación será a restauración nos seus dous elementos: restaurante á carta e celebración de banquetes de reducida dimensión, tanto de carácter familiar (vodas, comuñóns, bautizos e/ou comidas familiares) coma de empresa. O aloxamento enténdese, neste caso, coma unha actividade paralela pero complementaria á actividade principal de restauración.

O número de habitacións de que constará o hotel será de 7, 6 dobres e unha sinxela, con baño, TV, acceso a Internet e minibar; unha das habitacións estará adaptada para o seu uso por minusválidos. O prezo da habitación dobre -que oscilará entre 70 € e 85 €- incluíría o almorzo, pero nunca a manutención. Para o caso das sinxelas o prezo oscilará entre os 45 € e os 60 € nas mesmas condicións.

Ofertarase un servizo de comedor para os clientes aloxados na casa. O establecemento ten previsto adherirse aos distintos programas promocionais de Turgalicia (días verdes, días de ouro, ...)

O restaurante divídese en dous salóns: un deles de uso diario -30 prazas - e outro de usos especiais, que contará con 80 prazas. Polo que respecta á carta, será curta e atractiva, baseada nos produtos propios da zona, especialmente peixes e mariscos, pero con chiscadelas á cociña máis moderna. Organizaranse ao longo do ano xornadas gastronómicas de tempada, coincidindo coas mellores épocas para a degustación de determinadas especialidades (caza, cogomelos, mariscos ...). O atractivo principal pretende ser, con todo, unha coidada selección de viños, aspecto do que coidará a emprendedora, experta en enoloxía.

A rehabilitación do inmovible levarase a cabo con sumo coidado, co claro obxectivo de lograr uns ambientes acolledores, tradicionais e modernos á vez, en consonancia coa imaxe xeral que o establecemento pretende proxectar. Instalarase unha biblioteca onde os clientes poderán gozar da lectura ou, simplemente, departir co resto dos hóspedes.



O inmovible constará dunha sala de reunións con capacidade para 40 persoas, coa que se pretende dar servizo a empresas.

Percibiranse ingresos derivados do desenvolvemento doutras actividades nunha procura de complementar unha oferta de calidade, non primando xa que logo a obtención dun rendemento. As actividades ás que se facilitará acceso son:

- Rutas a cabalo.
- Rutas en Quad.
- Rutas turísticas mariñeiras
- Participación en actividades de pesca ou marisqueo
- Actividades náuticas
- etc...

Xa que logo, a configuración inicial das previsións de facturación da empresa resultará coma segue:

Cadro 3.- Participación en vendas de cada unha das liñas

LIÑAS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos hotel	14,40%	13,11%	12,56%	11,57%	10,63%
Ingresos restaurante	78,41%	79,86%	80,08%	80,38%	80,57%
Reunións empresa	6,85%	6,70%	7,01%	7,67%	8,39%
Actividades complementarias	0,34%	0,33%	0,35%	0,38%	0,42%
Total de Vendas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

A oferta deseñouse de maneira que as estacionalidades das distintas liñas se compensen entre si. No hotel espéranse ocupacións non moi elevadas durante a maior parte do ano -excepto no verán e Semana Santa, onde case todos os establecementos da zona están ocupados ao 80% ou 90%-. Con todo, espérase que o servizo de restauración e os eventos de empresa reporten os ingresos suficientes para compensar os meses de menor actividade en hospedaxe.

Co obxecto de manter a rendibilidade do negocio en épocas de pouca afluencia de turismo, adoptaranse as seguintes medidas:

- Potenciar a actividade de restauración coa organización de xornadas gastronómicas.
- Publicitarase o salón privado do restaurante para a celebración de eventos privados coma bautizos, comuñóns, comidas de empresa, etc.
- Aínda que as actividades complementarias ofrecerase durante todo o ano, potenciaranse durante as épocas de baixa actividade para ocupar o hotel



3.2. Factores determinantes de éxito no sector

Detállanse na seguinte táboa os factores clave de éxito (FCE) e o peso do mesmo no contexto do proxecto. Tratouse, ademais, de facer unha estimación da posición que o proxecto que nos ocupa detentará en relación coa competencia directa.

Cadro 4.- Factores de éxito do Hotel

Factor de Éxito (FCE) - HOTEL	Posición do FCE	Posición de proxecto	Mellor competidor
Posibilidade de vivir unha experiencia diferente	1	2º	Parador de turismo
Instalacións adecuadas	2	2º	Parador de turismo
Relación calidade-prezo	3	3º	Hotel Playa y Sol
Profesionalidade - Seriedade no trato ao cliente	4	2º	Hotel Mirador
Xestión anticipada - Tempo de resposta	5	2º	Parador de turismo
Tecnoloxías	6	3º	Hotel La Ría

Cadro 5.- Factores de éxito do Restaurante

Factor de Éxito (FCE) - RESTAURANTE	Posición do FCE	Posición de proxecto	Mellor competidor
Posibilidade de vivir unha experiencia diferente	1	1º	Parador de turismo
Instalacións adecuadas	2	1º	Parador de turismo
Relación calidade-prezo	3	4º	Restaurante Pepín
Profesionalidade - Seriedade no trato ao cliente	4	2	Restaurante Martín
Xestión anticipada - Tempo de resposta	5	2º	Restaurante El Mero
Tecnoloxías	6	3º	Parador de turismo



4. O proceso de prestación do servizo





4. O proceso de prestación do servizo

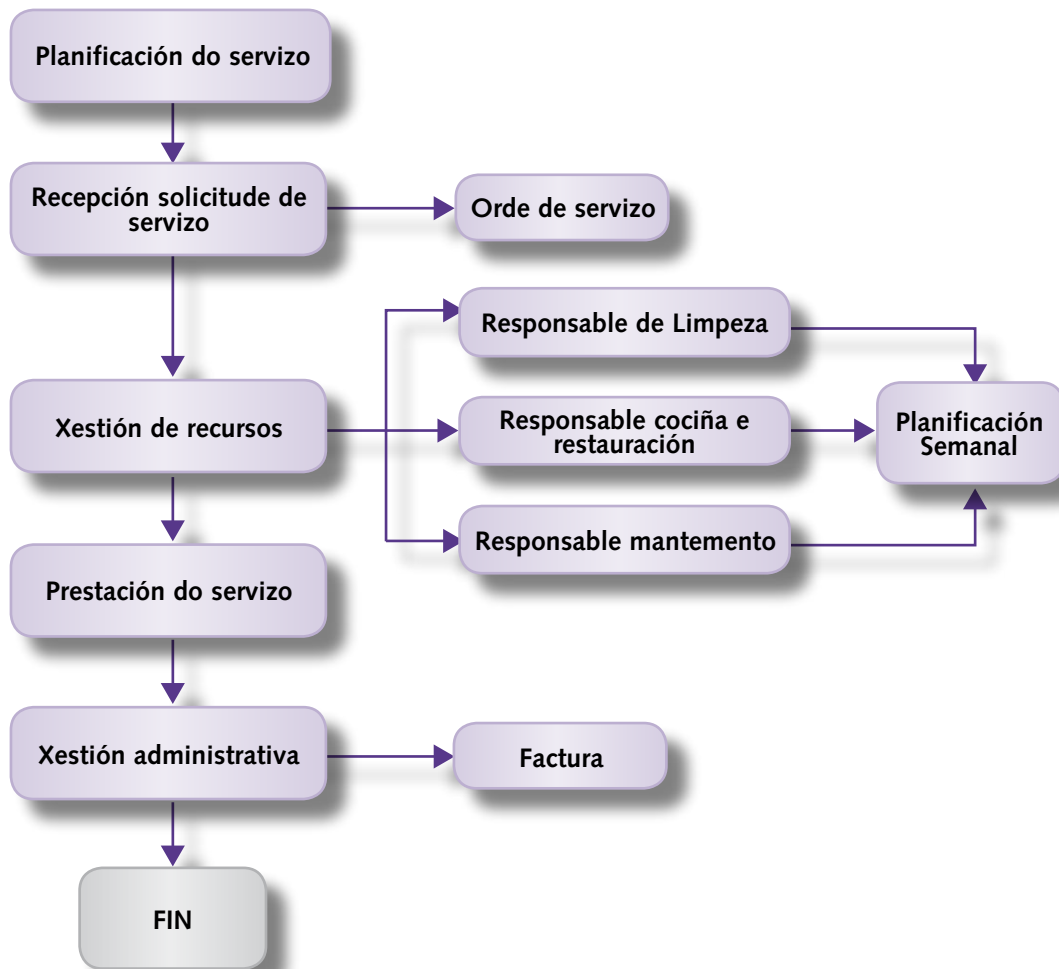
4.1. Determinación do proceso de prestación do servizo

O proceso de prestación do servizo, a grandes liñas, é común para as catro liñas de servizo contempladas: comeza coa solicitude de reservas por parte do cliente, continúa coa determinación, por parte do responsable, dos recursos materiais e humanos necesarios e finaliza coa facturación do servizo prestado.

Descríbese a continuación o fluxo do proceso de prestación do servizo.

O fluxograma dun servizo “chave en man” dunha instalación solar térmica de auga quente sanitaria é o seguinte

Cadro 6: Fluxograma de proceso de prestación do servizo



Fonte: Procedemento de Calidade para Turismo, Hostelería e Restauración: Planificación do Servizo. BIC GALICIA



O persoal de recepción recibe a través de distintas vías (aínda que habitualmente por vía telefónica) as peticións de prestación de servizo por parte dos clientes.

Contacta cos responsables das reservas de habitacións e eventos (coma banquetes e reserva de instalacións para reunións de empresa) quen confirman a dispoñibilidade. A reserva rexístrase no formato Solicitud de reserva ou ben no programa informático de xestión.

Durante a conversación, o persoal de recepción interesárase por aquelas características persoais do cliente que inflúan á hora de prestar o servizo, coma cuestións médicas ou familiares (se vén con nenos e de que idade/es).

A semana previa á prestación do servizo, unha vez confirmada a devandita reserva, o persoal de recepción imprime o formato Orde de Servizo, onde se detallarán:

- Data de entrada
- Número de persoas
- Especificación do servizo de que se trate (aloxamento, comida, aluguer de instalacións, etc.)
- Número de habitacións ou de comensais ou de asistentes, segundo o caso.
- Observacións a ter en conta
- Data prevista de saída

A comunicación interna do servizo realízase distribuíndo unha Orde de Servizo, xa cuberta por parte do persoal de recepción, entre as distintas áreas do establecemento afectadas pola devandita orde.



*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse co **Procedemento de Calidade para Turismo, Hostalería e Restauración: Planificación do Servizo.***

[Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

4.2. Subcontratacións

Subcontrataranse as seguintes actividades:

- Asesoramento fiscal e laboral (custo mensual: 180 €)
- Servizo de prevención de riscos laborais (custo anual: 513 €)
- Actividades de turismo activo. Esta Actividade só xera ingresos á empresa, pois os promotores o único que fan é ser intermediarios entre as empresas de turismo activo da zona e os seus clientes. As empresas organizadoras dan unha contía fixa á empresa por cada cliente que acuda ás súas actividades (2,5 €/persoa durante o primeiro ano).
- Servizo de limpeza (custo mensual: 700,00 €)
- Servizo de lavandería (custo mensual: 525,00 €)
- Sistema de vixilancia (custo anual: 125,00 €)



4.3. Aprovevisionamentos

Os aprovisionamentos van ser un punto clave no funcionamento da empresa, posto que temos un servizo de restauración que demanda a compra de produtos alimenticios, moitos deles con rápido proceso de deterioración. En consecuencia, analizamos a proximidade de mercados que poidan abastecernos ou provedores que satisfagan as nosas necesidades “just in time”.

Neste sentido, os emprendedores contan con gran número de contactos con empresas proveedoras da zona, que lles garantirán a subministración de produto en boas condicións e a prezos razoables.

Para outros produtos coma poden ser deterxentes, produtos de limpeza e produtos de coidado persoal recorreremos a provedores almacenistas, posto que o aprovisionamento realizarase en períodos de tempo máis espaciados.



4.4. Xestión de stocks

En consonancia coa súa rápida caducidade, a provisión de alimentos será diaria para os produtos principais, podendo soportar períodos semanais ou ata mensuais para aquelas materias primas cuxa caducidade sexa maior (cereais, legumes, aceites ...). Con todo, dada a natureza da actividade e a calidade buscada na oferta, tratarase de reducir a cantidade de produto almacenada ao mínimo.

O tratamento será lóxicamente diferente no caso dos viños, nos que os períodos de almacenamento poderán ser de meses, en función da rotación das diferentes marcas e variedades. Conscientes de non dispor dun lugar adecuado para un correcto almacenamento de grandes cantidades de viño, e ao contar con provedores de confianza, manterase un stock para facer fronte, aproximadamente, a períodos de tres meses para marcas de rotación media e de dúas semanas para marcas de gran rotación.



4.5. Procedementos e controis de calidade.

Establecerase un sistema de xestión de calidade co fin de mellorar o servizo ofrecido aos clientes e mellorar o seu nivel de satisfacción. Este modelo de xestión deberá ser flexible para adaptarse ás novas demandas dos clientes. O obxectivo final é incrementar o volume de clientes, motivar a súa fidelización, motivar ao persoal para optimizar os recursos, previr riscos, diminuír os custos e facer promoción do establecemento.

Se antes da prestación dos servizos solicitados por parte do cliente fose necesaria a súa variación ou anulación, esta reflectirase por parte do persoal de recepción editando unha nova orde de servizo que modifique ou anule a anterior.

Este feito comunicarase, con moita brevidade, aos responsables das áreas implicadas e será distribuída a nova edición da orde de servizo co fin de que procedan a adoptar as medidas oportunas, rectificando ou, no seu caso, anulando os recursos reflectidos na planificación semanal.

Respecto da limpeza das habitacións, aspecto fundamental da calidade dun hotel, seguirase un procedemento acordado coa empresa que preste este servizo. Os elementos centrais deste procedemento serán:

- Limpeza e hixiene das habitacións e o baño
- Reposición de accesorios do cuarto de baño
- Limpeza e hixiene das zonas comúns
- Xestión de produtos de limpeza

Un procedemento similar aplicarase co servizo de lavandería, que supervisará antes da entrega da peza que:

- Non haxa manchas na peza.
- Non haxa roturas e o nivel de desgaste da peza sexa aceptable.
- A textura da peza sexa agradable ao tacto.
- Cheire a limpo.
- Non estea engurrada e estea convenientemente pasada o ferro e/ou dobrada.

O obxectivo a medio-longo prazo é o de lograr o distintivo de calidade outorgado polo Instituto para a Calidade Turística Española (ICTE) situación que se descarta para os primeiros anos de actividade da empresa, nos que se centrarán os esforzos persoais e financeiros na correcta posta en marcha do negocio.

Ademais de cumprir coa esixencia legal de pór follas de reclamación a disposición dos clientes, estimularase a participación dos clientes na cumplimentación de formularios de enquisa de calidade de servizos.



Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse co **Procedemento de Calidade para Turismo, Hostalería e Restauración: Mantemento e limpeza.**

[Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]



4.6. Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos

O hotel O Recanto dá Vila fará uso das novas tecnoloxías nos seguintes ámbitos:

- xestión: contará cos equipos e programas necesarios para unha eficiente xestión da reservas e control económico-financeiro.
- procesos de produción e servizo:
 - Está prevista a utilización de sistemas mixtos de calefacción e quecemento de auga baseados na utilización de placas fotovoltaicas.
 - Instalaranse sistemas de eliminación de fumes en cociña compatibles coa seguridade dos traballadores e o coidado do medioambiente.
 - Todo o establecemento disporá de conexión wifi para facilitar o uso de Internet aos clientes.
 - Disporase dunha web na que os clientes, ademais de informarse sobre os diferentes servizos, poderán proceder á realización de reservas.



5. O mercado





5. O mercado

Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse co **Manual Práctico da Peme: Como realizar un estudio de mercado.**

[Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

5.1. Definición do mercado

5.1.1. Características e tamaño do mercado

O turismo representa aproximadamente un 12% do PIB galego e absorbe algo máis do 13% do emprego.

Datos do INE, referidos neste caso ao ano 2005, permiten caracterizar o sector turístico galego en base aos seguintes parámetros:

Número de locais: 23.219

Persoal ocupado: 68.017 persoas

Volume de negocio: 2.617.190 miles de euros

Soldos e salarios: 439.625 miles de euros

Investimento bruto: 110.028 miles de euros

As perspectivas de desenvolvemento turístico son favorables para Galicia segundo diversas fontes. Por unha banda, vense observando nas últimas décadas un incremento de españois que elixen o Norte da Península coma destino vacacional, ao que hai que sumar o aumento do turismo estranxeiro. Estase realizando, ademais, por parte da Administración autonómica un importante esforzo de promoción turística apoiado en diversos atractivos: Camiño de Santiago, gastronomía, paisaxe, tradicións, etc.

Datos de Turgalicia sinalan que durante os sete primeiros meses do 2007 Galicia recibiu a 3.993.184 turistas, 676.691 máis que no mesmo espazo de tempo do ano anterior, o que supón un aumento do 8,6 por cento. Os hotéis concentraron 2.474.270 visitantes, o que supón un aumento sobre os oito primeiros meses do 2006 do 8,7 por cento.



Estas cifras poñen de manifesto que a cifra de turistas máis importante, o 61,96 por cento, aloxouse en hoteis. No resto a oferta hostaleira pasaron a noite 543.000 turistas; en cámping 810.000; en casas de turismo rural 125.000 e 40.000 persoas en apartamentos. A afluencia de turistas no mes de agosto nos hoteis galegos foi de 533.000, o que representa un aumento do 6,4% sobre o mesmo mes do ano 2006. Esta importante afluencia turística nos hoteis galegos situou a ocupación hostaleira no mes de agosto no 87 por cento, 2,5 puntos por encima da do ano anterior, que fora do 84,8 por cento.

A media de ocupación hostaleira nos oito primeiros meses deste exercicio situouse no 55,7 por cento, 1,7 puntos por encima do mesmo período do ano anterior. Galicia conta cunha oferta hostaleira de 48.619 prazas, 1.801 máis que no mes de agosto do 2006, o que representa un crecemento do 3,8 por cento.

Polo que respecta ao turismo rural, este tamén experimentou en xullo e agosto un incremento do 17,5 por cento, ao pasar de 54.500 turistas no verán do 2006 a 64.039 no do 2007. No que vai de ano 125.586 persoas hospedáronse nas casas de turismo rural de Galicia, 13.576 máis que nos oito primeiros meses do ano anterior, o que supón un crecemento do 12,1%. Os viaxeiros que se aloxaron nos cámping de Galicia no que vai de ano eleváronse a 810.329, cifra que supón 49.903 máis que no ano 2006 (6,6%) pero 79.808 menos que no 2005 (-9,8%).

Datos do Instituto Nacional de Estatística (INE) correspondentes ao ano 2005 indican que Galicia recibiu o 5% do total de turistas que visitaron o territorio español, o que se corresponde co 3,09% das pernoctacións totais.



Cadro 7.- Datos de viaxeiros entrados e pernoctas, Galicia-España, 2005

	España		Galicia		Galicia / España	
	Pernoctas	Viaxeiros	Pernoctas	Viaxeiros	% Pern	% Viaxeiros
TOTAL	245.637.159	70.629.025	7.594.782	3.529.903	3,09%	5,00%

Fonte: Elaboración propia a partir de datos do INE

A estas cifras habería que sumar a demanda interna, que xoga un importante papel. Neste sentido, o gasto en bens e servizos turísticos dos galegos dentro da súa propia rexión era no ano 2004 o 45.3% do total da demanda. Se supoñemos que se mantén esa proporción durante o 2005, estaríamos ante un número de pernoctas de 13.884.427,79. Supondo incrementos interanuais do 2% durante os anos 2006 a 2009 - ano no que se porá en funcionamento o establecemento- estaríamos ante un mercado potencial de 15.028.951,16 clientes.

Para acoutar máis o mercado potencial, tomaremos en consideración que a provincia de Pontevedra achega máis dunha terceira parte dos viaxeiros totais recibidos na Comunidade Galega. Na táboa que se inclúe a continuación pode verse a evolución dos viaxeiros a nivel autonómico e provincial.

Cadro 8.- Comparativa de viaxeiros a nivel autonómico e provincial

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
GALICIA	3.373.385	3.498.536	3.525.555	3.501.446	3.675.988	3.529.903	3.603.285
PONTEVEDRA	1.286.133	1.328.680	1.352.489	1.267.622	1.273.427	1.187.014	1.231.293
CORUÑA	1.462.454	1.494.514	1.450.530	1.554.249	1.657.698	1.573.300	1.585.138
LUGO	367.150	378.682	403.191	368.471	459.547	462.348	481.555
OURENSE	257.648	296.660	319.346	311.104	285.317	307.241	305.299

Fonte: Enquisa Continua de Ocupación Hoteleira – IGE

Xa que logo, o mercado potencial anteriormente indicado reduciríase aproximadamente a un terzo, resultando unha cifra de 5.009.650 posibles usuarios.

As cifras anteriores refírense basicamente ao servizo hostaleiro; o caso do restaurante é diferente, xa que o seu ámbito de influencia é máis reducido e o perfil de clientes inclúe aos residentes locais, ademais dos viaxeiros. Neste sentido, e nun intento de cuantificar o mercado potencial para o restaurante, tomaremos en consideración os seguintes datos:

- Visitantes da vila (dato 2006 facilitado pola oficina de turismo municipal): 32.450 persoas.
- Poboación de localidade (datos do Padrón Municipal 2006): 12.105 habitantes
- Poboación flotante da vila (estimación municipal): 6.000 persoas

Isto situaríanos ante un mercado potencial para o restaurante de 50.555 persoas.

5.1.2. Características dos clientes

Polo que respecta ao perfil do viaxeiro que visita Galicia, datos do IGE indican que no ano 2005 o turista que se achegou a Galicia foi maioritariamente home (nun 55%, fronte ao 45,14% de mulleres) cunha idade comprendida entre 41 a 50 anos, casado e con estudos secundarios.

Trátase, fundamentalmente, de persoal asalariado no sector privado e procede do territorio nacional.

Entre as motivacións que traen ao turista a visitar Galicia atópanse, en primeiro lugar, a procura de tranquilidade e descanso (cun 32,23%) séguenlle traballo (cun 25,81%) e coñecer a cultura e costumes galegos (con case un 20%). Máis da metade dos viaxeiros desprázanse ata Galicia no seu propio coche, quedando a gran distancia outros medios coma o avión (cun 29,71%) e o autobús (cun 11,8%).



5.2. A competencia

5.2.1. Identificación das empresas competidoras

O marco competitivo xenérico ofréceo o Instituto Galego de Estatística, que cifra nun total de 22.654 as empresas dedicadas a diferentes actividades turísticas que operaban en Galicia a finais de 2006. Inclúense, xa que logo, empresas de aloxamento, restauración, transporte de pasaxeiros, actividades deportivas, museos, etc...

Na seguinte táboa pódese observar a súa distribución territorial por provincias:

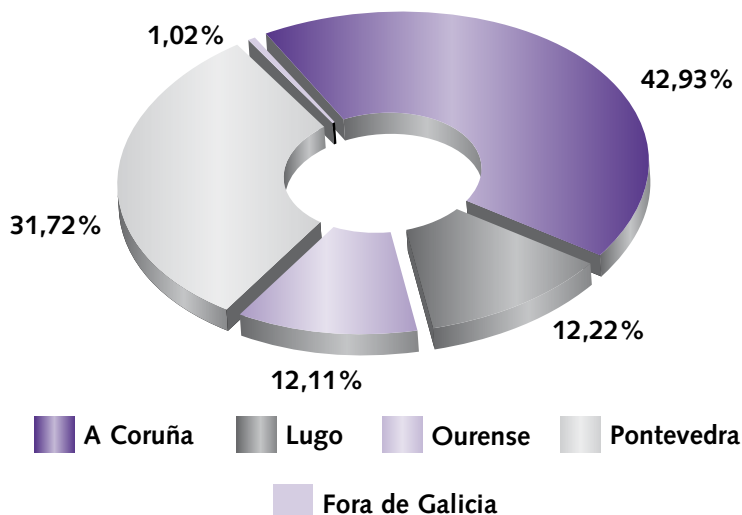
Cadro 9.- Empresas e entidades por actividade principal e sede social. Galicia. Ano 2006

	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Galicia	Fora de Galicia	Total
Empresas de hostelería	9.726	2.769	2.743	7.186	22.424	230	22.654

Fonte: IGE. Directorio de empresas

A distribución porcentual da actividade por provincias presenta a seguinte gráfica

Cadro.10- Gráfica de distribución provincial



48

Claramente apréciase como as provincias atlánticas destacan polo seu maior peso na actividade turística.

Centrando máis a análise nos establecementos hostaleiros, atopámonos coas seguintes cifras:

Cadro 11.- Número de hoteis por categoría e provincia. Galicia, 2005

	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Galicia
CINCO ESTRELAS	5	0	0	2	7
CATRO ESTRELAS	25	6	6	27	62
TRES ESTRELAS	36	17	9	64	126
DUAS ESTRELAS	57	24	12	114	207
UNHA ESTRELA	66	46	33	131	276
TOTAL	187	93	60	338	678

Fonte: Rexistro de Empresas e Establecementos Turísticos. Xunta de Galicia

Segundo informacións facilitadas polo Rexistro de Empresas e Establecementos Turísticos "REAT" do Servizo de Ordenación Turística da Xunta de Galicia, o total de hoteis rexistrados en Galicia a finais de 2005 ascendía a 678 hoteis, ofertando no seu conxunto un total de 44.615 prazas.

Existe un claro predominio de establecementos hostaleiros de tamaño medio, oscilando entre as 27 e as 40 habitacións (entre individuais e dobres) o que supón unha capacidade media de 69 persoas por hotel. Os establecementos que se están creando nos últimos anos correspóndense principalmente cos de categorías elevadas - tres estrelas ou máis - dada a escasa oferta desta tipoloxía existente en Galicia ata datas recentes.

Polo que respecta ao área de restauración, as cifras que permiten caracterizar o sector son as seguintes:

Cadro.12- Número de restaurantes por provincias, Galicia, 2005

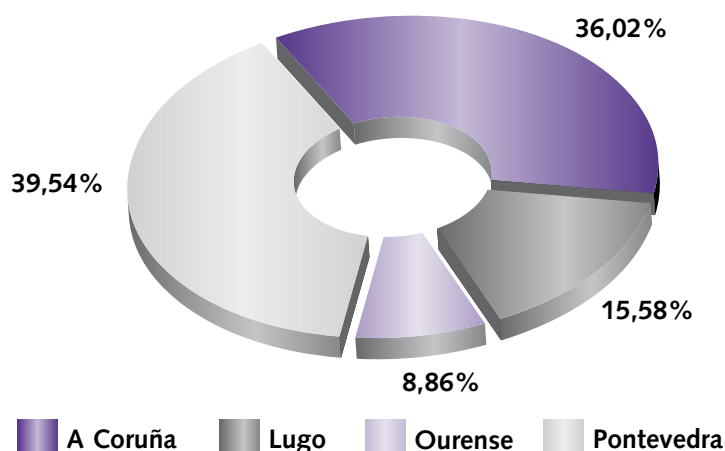
Categorías	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	GALICIA
5 garfos	1				1
4 garfos	4				4
3 garfos	10	4	3	2	16
2 garfos	420	157	87	286	950
1 garfo	1.431	646	369	1.760	4.206
Total	1.866	807	459	2.048	5.177

Fonte: Servizo de Ordenación Turística. Consellería de Innovación e Industria



A distribución porcentual dos locais en Galicia indícase na seguinte gráfica

Cadro.13- Gráfica distribución de restaurantes por provincia



Fálase, neste caso, dun tamaño medio dunhas 15 mesas.

Cadro.14- Número de prazas en restaurantes por provincias, Galicia, 2005

Categorías	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	GALICIA
5 garfos	200				200
4 garfos	275				275
3 garfos	2.072	318	514	124	2.514
2 garfos	41.592	12.884	14.093	24.601	93.170
1 garfo	84.041	35.711	25.387	83.127	228.266
Total	128.180	48.913	39.994	107.852	324.425



Unha vez máis as provincias da Coruña e Pontevedra aparecen coma principais oferentes: a provincia de Pontevedra é a máis numerosa en canto a establecementos (2.000) pero en número de prazas A Coruña ocupa o primeiro lugar con 128.180, o que representa case o 40% da totalidade de prazas de restaurante existentes en Galicia.

Diferentes fontes apuntan a un cambio na formulación da oferta por parte dos hostaleiros: a calidade dáse por suposto, así que haberá que ofrecer un “plus” para atraer clientela. Neste contexto toman relevancia conceptos coma o proposto por Turgalicia, quen expón atraer ao turista a Galicia a través das “sensacións e as experiencias”.

Ámbito competitivo específico

O ámbito competitivo específico do establecemento, en calquera das súas liñas, é meramente comarcal, ata podería restrinxirse a un área duns 20-30 kms do centro do municipio. Neste área xeográfica, segundo datos de Turgalicia, están rexistrados un total de 35 hoteis, 43 hostais e 12 aloxamentos rurais. No mesmo municipio cóntase tamén cun Parador Nacional de Turismo. En canto ao número de restaurantes, falamos de 532, dos cales 200 concéntranse no mesmo municipio (non hai que esquecer que se trata dunha comarca eminentemente turística).

Unha vez analizados todos estes competidores, unicamente considérase que forman parte da competencia directa os que se indican a continuación.

- hotel: Parador de Turismo, Hotel Praia e Sol, Hotel Miradoiro e Hotel A Ría.
- restaurante: Parador de turismo, Restaurante Pepín, Restaurante Martín e Restaurante O Mero.

Retomando o indicado no apartado Factores Clave de Éxito, no que se poñen de manifesto os factores determinantes do éxito, establécese a continuación unha comparativa do proxecto obxecto de estudo cos seus principais competidores:

Cadro 15.- Factores de éxito do Hotel en comparación cos da competencia

Factor de Éxito (FCE) - HOTEL	Posición dos FCE	Posición do proxecto	Mellor competidor
Posibilidade de vivir unha experiencia diferente	1	2º	Parador de turismo
Instalacións axeitadas	2	2º	Parador de turismo
Relación calidade-prezo	3	3º	Hotel Praia e Sol
Profesionalidade - Seriedade no trato ao cliente	4	2º	Hotel Mirador
Xestión anticipada - Tempo de resposta	5	2º	Parador de turismo
Tecnoloxías	6	3º	Hotel La Ría



Cadro 16.- Factores de éxito do Restaurante en comparación cos da competencia

Factor de Éxito (FCE) - RESTAURANTE	Posición dos FCE	Posición do proxecto	Mellor competidor
Posibilidade de vivir unha experiencia diferente	1	1º	Parador de turismo
Instalacións axeitadas	2	1º	Parador de turismo
Relación calidade-prezo	3	4º	Restaurante Pepín
Profesionalidade - Seriedade no trato ao cliente	4	2º	Restaurante Martín
Xestión anticipada - Tempo de resposta	5	2º	Restaurante El Mero
Tecnoloxías	6	3º	Parador de turismo

5.2.2. Diferenzas respecto aos produtos e/ou servizos da competencia

O Recanto dá Vila establecerá a súa vantaxe competitiva nunha ambientación adecuada dos diferentes espazos que se oferten ao público, así coma nunha coidada gastronomía, con especial coidado na carta de viños.

A atención ao cliente será esmerada e tratarase de sorprendelo periodicamente con novidades na carta.

Porase especial interese na selección e formación do persoal.

A capacidade imitativa da competencia é limitada. Aínda que no mundo da hostalería todo é facilmente reproducibile, hai determinados elementos, uns máis tanxibles que outros, que fan que un establecemento se perciba coma diferente. Neste caso, o ofertar un edificio coidadosamente rehabilitado en pleno centro da vila, con máis de 400 metros de xardín, zona de aparcadoiro e comedor privado non é facilmente reproducibile.

Os coñecementos enolóxicos da emprendedora, xunto co bo facer na cociña do seu socio son os outros dous elementos a potenciar e que non son fáciles de conseguir para calquera competidor.

5.2.3. Produtos substitutos

Evidentemente son moitas as posibilidades de lecer, ben iguais ou alternativas ás ofrecidas por esta empresa, o cal unido á relativa falta de barreiras de entrada no sector, fan que a competencia sexa elevada.

Por esta razón, os emprendedores son conscientes da necesidade de diferenciar o seu establecemento polo menos da competencia da súa contorna máis próxima. Polas súas afeccións, coñecementos e capacidades decidiron orientar esa diferenciación cara ao turismo enolóxico, en estreita combinación co turismo gastronómico, náutico e activo, de maneira que consideran estar en condicións de ofrecer un produto diferente e atractivo, cunha serie de atributos distintos e complementarios entre si.

Ao orixinal deseño da oferta únense unhas instalacións coherentes coa formulación: tradicionais pero modernas, que tratan de sorprenden e agradar en todo momento ao hóspede, de maneira que o fagan sentir cómodo e con desexos de gozalas.

Temos, xa que logo, unha formulación de oferta orixinal xunto cunhas instalacións de calidade, ao que debemos engadir un trato coidado, próximo e profesional por parte de todo o persoal do establecemento. Unha combinación que consideramos que permite diferenciar claramente ao Recanto dá Vila dos seus competidores máis directos, que agrupamos coma segue:

- Hoteis de tres estrelas: existen dous na contorna máis próxima. Ofrecen bos prezos, pero a súa formulación é máis despersonalizada. En restauración non gozan de recoñecemento entre o cliente local.



- Parador de turismo: aínda que é un concepto diferente, é probable que se compartan clientes; este conta cunhas instalacións moi coidadas, pero o trato ao cliente é mellorable e os prezos elevados. No verán adoita saturarse.
- Restaurantes: ademais de dous marisquerías e tres restaurantes tradicionais con prestixio, acábase de abrir na comarca un restaurante de cociña de deseño que está contando con boa acollida. Considérase que son conceptos diferentes e que o mercado está en disposición de acoller ofertas novas e de calidade.



5.3. Análise DAFO

Detállanse as Ameazas, Oportunidades, Fortalezas e Debilidades do proxecto:.

Cadro 17.- DAFO

Ameazas	Oportunidades
Cambio dos circuítos turísticos internacionais cara a destinos máis económicos	Contorna económica internacional favorable, aínda que con síntomas de debilidade
Encarecemento de España coma destino turístico	Posicionamento da marca turística de España coma destino de interese gastronómico
Dificultades para a obtención de licenzas urbanísticas tanto para a construción coma para a rehabilitación	Confluencia de intereses e enfoque das distintas Administracións á hora de promover o turismo galego
Lexislación de ordenación hostaleira non totalmente desenvolvida	A aplicación de novas tecnoloxías tanto á xestión coma á comercialización posibilitou en gran medida o desenvolvemento do sector
Puntos Fortes	Oportunidades
Emprendedores e persoal con alto grao de profesionalización	Gran competencia
Impacto da estacionalidade da actividade moderado-baixo grazas á diversificación da actividade	Investimento inicial moi elevado
Actividades complementarias aos servizos e produtos propios	
Importante rede de contactos	Aprovisionamentos just in time
Plan de comunicación e de xestión de calidade	



6. A comercialización do servizo





6. A comercialización do servizo

Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse co **Manual Práctico da Peme: Como realizar un estudio de mercado.**

[Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

6.1. Presentación da empresa e os seus servizos

Elixíuse o nome de "O Recanto dá Vila" principalmente pola súa sonoridade. Valorouse ademais que posúe certas reminiscencias de tradición – por utilizar o idioma galego e referirse á vila -, de lugar escondido e, xa que logo, dotado de certo misterio... Non está previsto o rexistro do nome comercial.

A creatividade dos emprendedores xunto coa dos profesionais da imprenta que editará os cartóns de visita evitou a contratación dunha empresa especializada no deseño da imaxe corporativa. Buscouse o contrapunto á imaxe tradicional que pode suxerir o nome, mostrando un deseño atrevido e rompedor; é outro reflexo da filosofía da empresa: conxugar equilibradamente o tradicional e o vangardista².

Formará parte da imaxe da empresa o trato ao cliente, aspecto que se coidará en todas e cada unha das fases do proceso de prestación dos distintos servizos. O hóspede do hotel atoparase na súa habitación os produtos de cortesía necesarios para que a súa estancia sexa cómoda. Pola súa banda, no restaurante serviránse por cortesía da casa aperitivos selectos mentres os comensais esperan a súa comanda.



² Nota dos autores: o deseño e a imaxe do establecemento, a forma de presentar os seus produtos, a decoración...etc. presentan unha amplísima gama de posibilidades. Neste epígrafe ofrecemos unhas propostas básicas, que non substitúen ao desenvolvemento específico que deberá ter este apartado no proxecto de cada emprendedor.

6.2. Penetración no mercado. Rede comercial

Preténdese penetrar no mercado ofrecendo un esmerado servizo, tanto na elaboración do produto coma no trato ao cliente.

Dada a natureza das actividades a desenvolver e considerando a dimensión da iniciativa empresarial, non procede a contratación de comerciais, asumindo ambos os emprendedores as tarefas e funcións de relacións públicas e promoción. Apoiaranse ademais, nos seguintes instrumentos para a captación dos clientes:

- Páxina web
- A central de reservas de Turgalicia

Non se descarta nun futuro o optar pola comercialización do establecemento a través de portais de Internet que contén con prestixio nos ámbitos de competencia (Ex: Rusticae).



6.3. Determinación do prezo de venda e a súa comparación cos da competencia

Na fixación de prezos na actividade de aloxamento deberanse ter en conta diferencias en función das tempadas. Neste sentido, establecemos a seguinte división:

- Tempada alta: Semana Santa, segunda quincena de Xuño, Xullo, Agosto e primeira quincena de Setembro e Nadal. Incluímos aquí todas as pontes que poida haber motivadas por festivos nacionais ou autonómicos (Ponte do Pilar, Ponte da Constitución, etc). Isto supón aproximadamente un total de 125 días.
- Tempada baixa: o resto do ano (240 días).

Os prezos establecéronse tomando en consideración a competencia e os custos, sen perder de vista que o cliente considerarao coma un indicador da calidade.

Cadro 18.- Prezos do hotel

Prezos hotel	Tempada Alta	Tempada Baixa
Dobre	85,00	70,00
Sinxela	70,00	45,00
Cama supletoria	9,00	9,00

Os prezos indicados anteriormente non inclúen o IVE (7%). Si inclúen o almuerzo e todos os servizos da habitación (televisión, calefacción, limpeza, etc). Os cobros dos servizos prestados aos clientes faranse en man, mediante efectivo ou tarxeta de crédito.

No caso de reservas realizadas telefonicamente vaise a solicitar aos clientes un adianto do 25% do importe da reserva coma sinal de compromiso coa mesma, que se descontará do prezo final do servizo prestado.

En canto ao restaurante, establecemos un prezo medio por persoa de 25 euros pero, evidentemente, este pode variar substancialmente en función do tipo de comida e bebida elixidos polos comensais. Non haberá menú do día.

As tarifas do restaurante vanse fixar en función dos prezos que se cobran habitualmente na competencia. No restaurante hai certos produtos, fundamentalmente o marisco de tempada, cuxo prezo vai ser fixado en función do mercado. No caso de reservas de banquetes, cobrarase un 10% por anticipado.

Para o caso de celebración de banquetes (vodas, comuñóns, bautizos e outras celebracións diversas) establécese un prezo medio de menú de 85,00 € que incluírá aperitivos, mariscos, peixe, carne, sobremesas, café e bebidas. O servizo de bebidas de alta gradación negociarase aparte do menú.



No que respecta ás reunións de empresa, o prezo que se cobrará é de 45,00 €e nel inclúense a comida ou cea, ágapes, bebidas e utilización da sala, así coma a utilización de computador e conexión a Internet.

As actividades complementarias suporán un ingreso por persoa de 2,5 € xa que se trata dun servizo pensado para facer máis atractiva a oferta conxunta, non primando neste caso a obtención de altas rendibilidades.

A política de prezos trata de ser consecuente coa idea de negocio que se intenta desenvolver, xa que o segmento de poboación que se quere abarcar é de nivel adquisitivo medio-alto e os produtos de restauración son de calidade contrastada.

Estímanse incrementos de prezos interanuais dun 3% para todos os servizos.



6.4. Accións de promoción

Levaranse a cabo as seguintes accións:

Cadro 19.- Accións de promoción

Accións de promoción de lanzamento	Orzamento
Acto de inauguración do establecemento.	520,00 €
Deseño de rótulo, díptico e tarxetas de visita	1.200,00 €
Gastos de correo promocional	300,00 €
Promoción na emisora de radio comarcal	2.250,00 €
Anuncios na prensa local	2.150,00 €
Realización de páxina web	2.500,00 €
Total	8.400,00 €

En canto a promoción da apertura, faremos un acto de inauguración no que invitaremos a axentes sociais destacados no mundo do turismo, autoridades locais e xente do sector para que nos coñezan. O evento terá carácter público, de maneira que a poboación local coñeza, utilice e recomende o establecemento.

Os dípticos serán entregados en feiras de turismo, oficinas de información turística e outros establecementos onde poidan acudir os turistas a solicitar información.

Levarase a cabo un importante esforzo de comunicación no ámbito comarcal de influencia, apoiándose nas edicións locais de prensa e nas emisoras de maior audiencia na comarca.

De cara a anos posteriores, realizáronse as seguintes estimacións.



Cadro 20.- Mantemento da promoción

Accións de promoción de mantemento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Mantemento da páxina web	0,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Promoción na emisora de radio comarcal	0,00	450,00	500,00	500,00	600,00
Edición de díptico e tarxetas de visita	0,00	800,00	0,00	800,00	0,00
Total	0,00	1.550,00 €	800,00 €	1.600,00 €	900,00 €

6.5. Prescriptores

Os principais prescriptores no sector turístico son os clientes, a xeración dun bo produto ou servizo xerará un efecto chamada cara á nosa empresa. O modo de involucralos será a través da calidade dos nosos produtos e servizos.

En segundo lugar están organismos e organizacións do ámbito do turismo:

- Nivel autonómico:
 - Dirección Xeral de Turismo
 - Turgalicia
 - Xacobeo

- Nivel local:
 - Oficina de turismo municipal e comarcal
 - Plan de dinamización turística
 - Asociación de Empresarios
 - Asociación de hostaleiros



7. A localización da empresa





7. A localización da empresa

7.1. Asentamento previsto e criterios para a súa elección

O establecemento situarase en pleno centro histórico dunha vila pontevedresa. Esta vila é a capital dunha das comarcas galegas turísticas por excelencia, xa que conta con numerosos atractivos: patrimonio, gastronomía, enoloxía, praias, paisaxes, climatoloxía favorable, etc. Conta, ademais, con boas comunicacións: dous aeroportos a menos dunha hora de distancia, autoestrada e outras vías de alta capacidade, varios portos deportivos, etc.

A poboación da localidade rolda os 12.000 habitantes e é capital dunha comarca densamente poboada que supera os 100.000 habitantes.

A localización dentro do centro histórico é inmejorable para o desenvolvemento da actividade proxectada, ao atoparse en pleno círculo turístico rodeada de establecementos similares que atraen á clientela.

Foi determinante na súa elección o dispor da propiedade, froito dunha herdanza familiar dos emprendedores; considérase, con todo, que a idoneidade localización-actividade é realmente notable.



7.2. Terreos, edificios, instalacións

Tanto o hotel coma o restaurante atópanse situados dentro da mesma leira, nun mesmo edificio de tres plantas, de construción tradicional de pedra país e tellado de dúas augas.

O inmovible, así coma o terreo adxacente a estes son propiedade dos dous emprendedores, coma consecuencia dunha herdanza familiar. O devandito edificio necesita unha reforma tanto exterior (cambio de carpintería e encintado da pedra) coma interior (sobre todo á hora de acondicionar as habitacións e habilitar unha das habitacións para persoas con discapacidade, ademais de arranxar toda a cociña e os seus anexos).

A propiedade atópase valorada en 150.000 € e o orzamento de rehabilitación está cifrado en 253.591,38 € segundo o seguinte detalle:

Cadro 21.- Custe da rehabilitación

CONCEPTO	TOTAL
Cantería	45.000,00 €
Albanería	17.000,00 €
Soleiras / solados e alicatados	29.455,00 €
Carpintería e cerraxería	36.627,00 €
Saneamento	10.536,00 €
Fontanería	15.609,00 €
Electricidade calefacción	32.722,00 €
Pintura varios	21.920,00 €
Construción pozo	5.000,00 €
Acondicionamento exterior	10.000,00 €
Insonorización	6.000,00 €
Sistema de vixilancia /alarma	750,00 €
Dirección de obra	18.000,00 €
Licenza de obras	4.972,38 €
Total	253.591,38 €



O hotel constará de sete habitacións con baño (unha delas acondicionada para ser utilizada por persoas con discapacidade) televisión, acceso a Internet e minibar. Todas as habitacións son dobres, fóra dunha que é individual. Ademais, contará cunha sala de reunións cunha capacidade de 40 persoas, unha sala de televisión-biblioteca, aseos, restaurante (capacidade para 110 persoas distribuídas en dúas salas, unha para 30 e outra para 80 persoas). Tamén contará cun pequeno parking, con capacidade para 15 coches.

A leira consta duns 1.200 m², 650 dos cales correspóndense coa edificación a rehabilitar, estando previsto destinar o resto do solar a parking e xardíns. Móstrase no seguinte cadro o detalle das superficies dos distintos espazos:

Cadro 22.- Distribución do espazo

Uso	Superficie
Habitacións hotel	182 m ²
Aseos, sala tv e recepción	90 m ²
Sala de reunións	50 m ²
Almacén hotel	30 m ²
Restaurante	180 m ²
Cociña	70 m ²
Almacén cocina	30 m ²
Aseos restaurante	10 m ²
Vestiaros persoal	10 m ²
Parking	150 m ²
Xardín e terreo	400 m ²

Estimáronse os gastos de mantemento anuais das instalacións. Os cálculos realizáronse tendo en conta que hai que manter as instalacións nunhas condicións óptimas de hixiene, salubridade e comodidade, e o xardín e terreo preparados - sobre todo no período estival - para a celebración de eventos no exterior.

Cadro 23.- Gastos de mantemento das instalacións

GASTOS DE MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES				
Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
4.800 €	5.000 €	5.200 €	5.400 €	5.800 €



7.3. Comunicaci3ns e infraestruturas do asentamento

A localidade at3pase perfectamente comunicada por terra, mar e aire:

- Rede viaria: pola comarca discorre a autoestrada A9, ademais da v3a r3pida VRG1.1 e VRG4.2 , con acceso directo 3 vila, que 3 ademais atravesada pola N-550.
- Rede a3rea: os aeroportos de Santiago e Vigo sit3anse a menos dunha hora.
- Rede portuaria: a comarca disp3n de portos deportivos en Vilagarc3a de Arousa, Cambados, Vilanova, Sanxenxo, San Vicente do Mar e Portonovo.

Concretando as infraestruturas urbanas 3s que ter3 acceso o local, consid3ranse suficientes: rede de saneamento, comunicaci3ns, tra3idas de luz e auga e recollida de lixo.



8. Recursos humanos





8. Recursos humanos

*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** dos grupos de **Contratos de Traballo** e **Lexislación Laboral** que conteñen información sobre os tipos de contrato e as súas características así como da lexislación que regula as relacións laborais.*

8.1. Relación de postos de traballo que se van a crear

A empresa constitúese con dous socios traballadores e cada un deles responsabilízase dunha área determinada: un será o encargado da xestión do hotel mentres que o outro levará todo o relacionado coa restauración.

Durante o primeiro ano de funcionamento contratarase a 4 persoas, todas elas para o restaurante: dúas persoas para a cociña (cociner@ e pinche) e outras dúas persoas para atención do comedor (camarer@ e axudante) xa que os servizos de lavandería e limpeza serán un outsourcing.



Cadro 24- Relación de postos de traballo

Posto de traballo	Categoría profesional	Data de incorporación
Responsable Hotel	Xerente hotel	Ano 1
Responsable Restaurante	Xerente Restauración	Ano 1
Cociñeiro	Cociñeiro	Ano 1
Axte. cocina	Axudante cociñeiro	Ano 1
Camareiro	Camareiro	Ano 1
Axte. camareiro	Axudante de camareiro	Ano 1
Axte. camareiro	Axudante de camareiro	Ano 3
Axte. camareiro	Axudante de camareiro	Ano 4

Durante o primeiro ano as catro persoas que se contratarán para o servizo de restauración terán un contrato indefinido e a tempo completo. A modo de previsión, nun estudo a cinco anos vista, contratarase a dúas persoas máis de axudantes de camareiros durante o terceiro e cuarto ano a tempo parcial.

8.2. Organización de recursos e medios técnicos e humanos

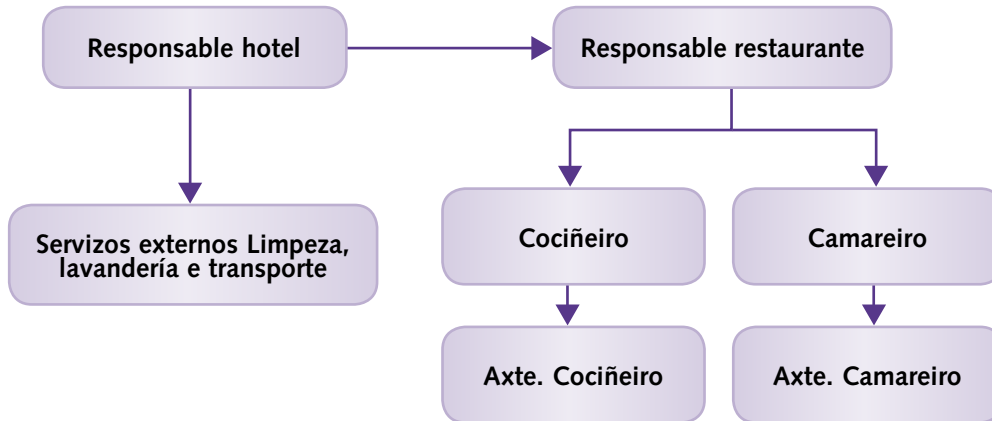
A toma de decisións na empresa está divida en dúas seccións diferenciadas: por unha banda a de hostalería, que é dirixida pola emprendedora e, por outro, a de restauración, rexida polo outro promotor que, á súa vez, proporcionará aos empregados as pautas e patróns a seguir. Mariña Rivas colaborará tamén no servizo de restauración, atendendo en sala aos clientes e asesorando, principalmente, a elección de viños.

Nunha empresa deste tipo non existe a posibilidade de ofrecer aos traballadores un plan de carreira, pero si se lles posibilita a posibilidade de asistir a cursos de formación e especialización dos seus oficios.



8.3. Organigrama. Estrutura de dirección e xestión

Cadro 25.- Organigrama



A empresa vai contar cun asesor externo (asesoría) que lle levará todo o tema laboral (contratacións, seguros sociais, nóminas) fiscal (declaracións trimestrais e resumos anuais de IVE e IRPF) contabilidade e tramitación de axudas e subvencións varias para a empresa (por constitución, contratación ou innovación).

Os servizos de lavandería, limpeza e transporte serán tamén a través de outsourcing.

Para a lavandería, tanto do hotel coma do restaurante, contratarase a unha empresa da zona que veña a recoller cada dous días ou cada día (dependendo de se é tempada alta ou baixa) a roupa do hotel e do restaurante (excepto os domingos).

O servizo de limpeza das habitacións e do restaurante será realizado por unha empresa local, que virá todos os días da semana pola mañá en horario de 9:00 a 14:00h.

O sistema de vixilancia tamén será unha subcontratación. Contratarase un sistema de vixilancia con cámaras e detectores de persoas (estas últimas estarán nos espazos máis afastados ou que a certas horas do día non se utilizan, coma sala de reunións, biblioteca ou comedores) conectadas a unha central de alarma para que, en caso de roubo, intrusión ou rotura dalgún vidro a altas horas da noite acuda a policía local.



8.4. Selección de persoal

Tanto a selección de persoal de cociña (cociñeiro e axudante) coma a dos camareiros (xefe/axudante) farase a través dunha oferta de emprego a través do Servizo Galego de Colocación, que nos mandarán os CV duns 15 demandantes de emprego ou en situación de mellora de emprego para cada un dos postos. Unha vez estudados os CV, preseleccionásense entre 5 ó 6 candidatos/as para cada posto aos que realizaremos, ademais dunha entrevista persoal, unhas probas prácticas do posto a desenvolver.

No servizo de restaurante, para fins de semana puntuais ou ben días nos que se celebre algunha comida de empresa ou convección, contratarase o persoal a través dunha empresa de traballo temporal (ETT).

A partir do terceiro ano, se as previsións do restaurante son satisfactorias, poderíase contratar a unha terceira persoa con xornada reducida coma axudante de camareiro para os fins de semana e ter menos persoal contratado pola ETT. Esta persoa será unha das contratacións que poidan facilitar a conciliación da vida laboral e familiar.



8.5. Formas de contratación.

Os salarios dos traballadores serán superiores aos mínimos establecidos pola lexislación vixente (convenio colectivo do sector de hostalería da provincia de Pontevedra) e non se descarta a posibilidade de aumentar o salario con algún complemento retributivo cotizable, ou ben, unha porcentaxe de beneficios ao final de cada exercicio económico.

Cadro 26.- Formas de contratación

CATEGORÍA PROFESIONAL	Tipo contrato	Horas Ano	Custe salarial bruto anual
Responsable Hotel	Autónomo		21.065,44
Responsable Restaur	Autónomo		21.065,44
Cociñeiro	Indefinido	1.760	21.683,50
Axte. cocina	Indefinido	1.760	18.516,77
Camareiro	Indefinido	1.760	20.516,68
Axte. camareiro	Indefinido	1.760	16.516,68



9. Plan económico e financeiro



9. Plan económico e financeiro

*Para a elaboración do Plan económico e financeiro do Plan de Negocio traballouse co programa informático **BIC Proxecta e Simula**.*

*Moitos dos termos empregados no desenvolvemento do Plan económico poden resultar descoñecidos para os emprendedores sen formación específica neste campo. Co fin de resolver esta dificultade e facilitar unha explicación dos conceptos básicos (investimento, balance, tesourería, VAN, TIR, Ratio...) recomendamos a lectura do **Manual Práctico da Peme: Cómo Valorar un Proxecto de Inversión**.*

[Máis información sobre estes recursos no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]



9.1. Inversión e fondo de manobra do proxecto

O punto de partida deste proxecto empresarial é a localización do inmovible, situado nunha vila, capital de comarca. Ao ser o inmovible e o terreo adxacente propiedade dos dous promotores, son bens que se achegan á empresa coma capital inicial e iso permite responder aos compromisos económicos e financeiros que esta poida contraer. A súa valoración ascende a 150.000 €

No capítulo de investimentos habería que destacar a adquisición do inmovilizado material, entre o que destaca, ademais da obra civil, todo o equipamento para a cociña do restaurante, que será un gran desembolso para os promotores, ou o mobiliario das habitacións do hotel.

Inclúese unha táboa na que se poden ver os investimentos a realizar para a creación da empresa:

Cadro 27.- Inversións previstas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de constitución y primeiro establecemento					
Gastos de constitución	15.880,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Gastos de constitución	15.880,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmobilizacións Inmateriais					
Aplicacións informáticas	3.950,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Inmobilizacións Inmateriais	3.950,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmobilizacións Materiais					
Construcións	403.591,38	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	83.036,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	108.125,00	0,00	30.000,00	0,00	0,00
Equipos para procesos de información	4.200,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
Total de Inmobilizado Material	598.952,38	0,00	30.000,00	0,00	2.000,00
Total de partidas de Inversións	618.782,38	0,00	30.000,00	0,00	2.000,00
Importe de IVE dos Inversións	98.209,60	0,00	4.800,00	0,00	320,00
Total do importe de Inversións	716.991,98	0,00	34.800,00	0,00	2.320,00



Todas as partidas que seguen deberán incrementarse co correspondente IVE, salvo as taxas e licenzas.

Gastos de constitución.- inclúense os gastos para a inscrición do nome no Rexistro Mercantil, así coma os gastos de notaría que supón a constitución da comunidade de bens e de trámites burocráticos no concello e Xunta (licenzas de apertura, de actividades molestas, permisos de turismo, de industria,...). Contemplouse ademais o gasto inicial de publicidade (deseño, rótulo e cartóns) e os gastos notariais de formalización de préstamos.

Inmobilizado inmaterial.- Programa xestión, Programa facturación e Licenzas de programas/ antivirus.

Inmobilizado material.- anotar as seguintes cuestións:

- no valor das construcións está incluído o valor do inmovible, xunto coa licenza de obras, visados e honorarios técnicos. Contempla ademais o axardinado.
- a partida de maquinaria inclúe esencialmente os electrodomésticos.
- a partida de mobiliario engloba tanto o referido á zona de restaurante coma de hotel e xardín. Inclúe ademais complementos e elementos decorativos.
- Os equipos informáticos que se consideraron necesarios para o desenvolvemento da actividade son: 4 computadores, 2 impresoras e 2 TPV.

Durante os cinco primeiros anos de vida desta empresa haberá que realizar algún novo investimento, sobre todo no referente ao mobiliario (cortinas, roupa de cama, colchóns e almofadas e cadeiras e mesas varias). Os computadores haberá que cambialos, sobre todo no referente á súa capacidade ou algún compoñente que se estrague polo gran uso.

Achéganse orzamentos das partidas de investimento no anexo correspondente³.

Á hora de estimar o fondo de manobra considerouse, ademais do IVE dos investimentos iniciais, unha cantidade suficiente para facer fronte aos pagos de custos fixos e variables correspondentes aos 2 primeiros meses, supóndoos constantes ao longo de todo o ano.

Durante os cinco primeiros anos de vida da empresa realízanse novos investimentos, sobre todo no referente ao mobiliario (cortinas, roupa de cama, colchóns, almofadas, e mesas). Os ordenadores cambiaranse cando queden obsoletos.

Para estimarse o fondo de manobra considerouse ademais do IVE dos investimentos iniciais, unha cantidade suficiente para afrontar os custos fixos e variables correspondentes aos dous primeiros meses, supoñéndoos constantes ao longo de todo o ano



Cadro 28.- Fondo de Manobra

Fondo de manobra	Importe
IVE investimentos	98.209,60
Gastos fixos iniciais	31.120,56
Gastos variables iniciais	29.071,78
Remanente	2.815,69
TOTAL	161.217,62

Inclúise unha cifra de remanente para redondear para as cifras.

³ Nota dos autores: é recomendable axuntar orzamentos de todas as partidas de investimento para dotar dunha maior credibilidade ao estudo.

9.2. Financiamento do proxecto

Móstranse no seguinte cadro as necesidades financeiras totais, de acordo co exposto no apartado anterior, e o financiamento previsto das mesmas:

Cadro 29.- Financiamento

Concepto	Importe
Investimento Total	618.782,38
Fondo de manobra	161.217,62
Necesidade financeira total	780.000,00
Recursos propios	250.000,00
Financiamento alleo	530.000,00
% de autofinanciamento	32,05%

Os dous promotores deste proxecto achegan o inmoble onde se sitúa o hotel e o restaurante, o terreo adxacente ao edificio e 100.000,00 € (cada un deles 50.000 € en metálico) que supoñen o 32,05% das necesidades financeiras iniciais para o desenvolvemento do proxecto. O resto financiarase con recursos alleos mediante crédito bancario.

Para o financiamento alleo negociouse un préstamo a longo prazo co Banco X, baixo as condicións ofrecidas polo ICO na súa liña Peme.

- Importe: 530.000,00 €
- Prazo: 7 anos con dous anos de carencia.
- Tipo de interese: EURIBOR a 6 meses 0,65 puntos porcentuais
- Comisións: sen comisións



*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Fontes de Financiamento**, que conteñen información sobre as alternativas públicas e privadas para obter recursos económicos na posta en marcha e na consolidación do proxecto.*

9.3. Política de amortizacións

Neste apartado seguiranse as indicacións que a Axencia Estatal da Administración Tributaria fai ao respecto.

Cadro 30.- Amortizacións

Dotación anual Amortización	% dotación
Gastos de Constitución	20,0%
Gastos de 1ero. Establecimiento	20,0%
Investimento en I + D	20,0%
Propiedade Industrial	20,0%
Aplicacións Informáticas (soft)	45,0%
Terreos	0,0%
Construcións	3,0%
Maquinaria	10,0%
Instalacións	10,0%
Mobiliario	10,0%
Equipos Informáticos (hard)	33,0%
Elementos de Transporte	16,0%
Outro Inmobilizado	10,0%

Aumentouse a porcentaxe de dotación no caso dos equipos informáticos e das aplicacións software debido ao rápido envellecemento destas.

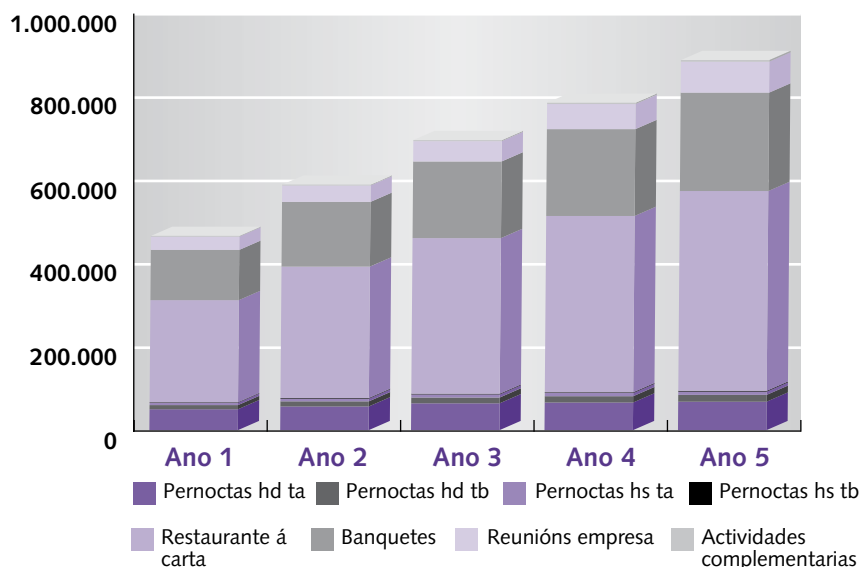


9.4. Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuais

Cadro 31.- Ingresos da actividade

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pernoctas hd ta	51.000,00	57.783,00	65.468,14	67.432,18	69.455,15
Pernoctas hd tb	10.080,00	12.473,30	14.109,97	15.298,18	16.544,98
Pernoctas hs ta	6.000,00	6.798,00	7.702,13	7.933,20	8.171,19
Pernoctas hs tb	1.080,00	1.344,15	1.483,20	1.575,90	1.668,60
TOTAL INGRESOS HOTEL	68.160,00	78.398,45	88.763,44	92.239,46	95.839,92
Restaurante á carta	248.625,00	320.098,25	379.165,66	429.605,62	486.754,42
Banquetes	122.400,00	157.590,00	186.665,36	211.491,85	239.648,96
TOTAL INGRESOS RESTAURANTE	371.025,00	477.688,25	565.831,02	641.097,47	726.403,38
Reunións empresa	32.400,00	40.046,40	49.506,90	61.170,86	75.617,31
Actividades complementarias	1.612,50	1.993,05	2.463,94	3.045,98	3.764,83
Total de Ventas	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44

Cadro 32.- Gráfico coa evolución dos ingresos



No referente ao hotel, estimáronse as vendas tomando en consideración os seguintes supostos:

- a capacidade do hotel é de 7 habitacións, 6 dobres e 1 sinxela.
- do total do ano, 125 días son tempada alta e os 240 restantes son baixa.



- o prezo por habitación dobre en oscila entre os 70€ e os 85€ dependendo de se se aplican en tempada alta ou baixa. No caso da habitación sinxela, a pinza de prezos establécese entre 45€ e 60€.
- a ocupación en tempada alta será do 80%, mentres que en tempada baixa será do 10%. Esta estimación aplicarase o primeiro ano.
- para anos posteriores consideramos incrementos en ocupación en tempada alta do 10% os dous primeiros anos, alcanzando o 100%. En tempada baixa, incrementarase a ocupación durante os catro anos seguintes nun 20%, 10%, 5% e 5%, respectivamente.
- o incremento de prezos interanual será do 3%.

Os supostos que se estableceron na estimación de vendas do restaurante son os seguintes:

- a capacidade do restaurante á carta é de 30 comensais.
- do total do ano, 125 días son tempada alta e os 240 restantes son baixa.
- a ocupación en tempada alta será do 150%, mentres que en tempada baixa será do 60%. Esta estimación aplicarase o primeiro ano.
- para anos posteriores consideramos incrementos en ocupación dun 25%, 15%, 10% e 10%, respectivamente.
- o incremento de prezos interanual será do 3%.

A estacionalidade nos ingresos do hotel e o restaurante resultará por tempada como segue:

Cadro 33.- Estacionalidade dos ingresos do hotel

Mes	Días mes	tempada alta		tempada baixa	
		días ta	estacionalidade	días tb	estacionalidade
xaneiro	31	6	1,64%	25	6,85%
febreiro	28		0,00%	28	7,67%
marzo	31		0,00%	31	8,49%
abril	30	7	1,92%	23	6,30%
maio	31	4	1,10%	27	7,40%
Xuño	30	15	4,11%	15	4,11%
xullo	31	31	8,49%	0	0,00%
agosto	31	31	8,49%	0	0,00%
setembro	30	15	4,11%	15	4,11%
outubro	31	4	1,10%	27	7,40%
novembro	30		0,00%	30	8,22%
decembro	31	12	3,29%	19	5,21%
	365	125	34,25%	240	65,75%



No tema de celebración de banquetes (vodas, comuñóns, bautizos e outras celebracións diversas) as estimacións son:

- a capacidade do restaurante de banquetes é de 80.
- durante o primeiro ano realizaranse 18 eventos cunha media de 80 persoas. Para anos posteriores consideramos incrementos en número de eventos dun 25%, 15%, 10% e 10%, respectivamente.
- establécese un prezo de menú de 85,00€ cun incremento de prezos interanual do 3%.

A estacionalidade dos ingresos por banquetes será a seguinte:

Cadro 34.- Estacionalidade dos ingresos do hotel

Mes	Estacionalidade
xaneiro	5,56%
febreiro	5,56%
marzo	5,56%
abril	5,56%
maio	16,67%
Xuño	11,11%
xullo	11,11%
agosto	11,11%
setembro	11,11%
outubro	5,56%
novembro	5,56%
decembro	5,56%
	100,00%



No que respecta ás reunións de empresa:

- estímase que se organizarán no primeiro ano 36 reunións cunha media de 20 persoas. Para anos posteriores consideraremos incrementos no número de eventos dun 20% anual.
- o prezo que se cobrará é de 45 euros, e nel está incluído a comida ou cena, ágapes, bebidas e utilización da sala, así coma a utilización do ordenador e conexión a Internet. O incremento de prezos anual será do 3%.

Cadro 35.- Estacionalidade das reunións de empresa

Mes	Estacionalidade
xaneiro	8,33%
febreiro	8,33%
marzo	11,11%
abril	11,11%
maio	11,11%
Xuño	8,33%
xullo	0,00%
agosto	0,00%
setembro	11,11%
outubro	11,11%
novembro	11,11%
decembro	8,33%
	100,00%

Por último para a estimación de ingresos de actividades complementarias, estimamos que un 40% dos clientes do hotel realizar unha actividade, pola que percibiremos un prezo de 2,5 euros. A estacionalidade será paralela ao do aloxamento.

Os prezos deberán incrementarse co correspondente 7% de IVVE.



9.5. Evolución dos custes variables

Preséntanse a continuación os custes variables por liña de servizo

Cadro 36.- Custes variables asociados aos ingresos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pernoctas hd ta	3.060,00	3.466,98	3.928,09	4.045,93	4.167,31
Pernoctas hd tb	806,40	997,86	1.128,80	1.223,85	1.323,60
Pernoctas hs ta	360,00	407,88	462,13	475,99	490,27
Pernoctas hs tb	86,40	107,53	118,66	126,07	133,49
Restaurante á carta	62.156,25	80.024,56	94.791,42	107.401,41	121.688,61
Banquetes	91.800,00	118.192,50	139.999,02	158.618,89	179.736,72
Reunións empresa	16.200,00	20.023,20	24.753,45	30.585,43	37.808,65
Total Custes Variables	174.469,05	223.220,52	265.181,55	302.477,57	345.348,65

HOTEL: nesta actividade non existe un consumo de materias primas propiamente dito. Recolleranse coma custe variable unicamente os produtos de limpeza utilizados e a reposición dos produtos de cortesía necesarios (xabón, xel, etc.) estimadas nun 3% do prezo de venda da habitación. Esta porcentaxe elevarase ó 4% en tempada baixa (o custe da habitación baixa e os custes mantéñense).

RESTAURANTE: o custe estimado para as materias primas (carne, pescado, marisco, aceites, bebidas) é dun 25% sobre o prezo de venda.

REUNIÓN DE EMPRESA E BANQUETES EN XERAL: considerarase un custe variable de materias primas lixeiramente máis reducido que para o caso do restaurante – 20% - ó moverse un maior volume de persoas, e considerando que sempre teñen lugar previa reserva, polo que se poderán conseguir mellores prezos de compra. Nembargantes, haberá que incrementar os custes variables pola contratación de persoal por horas para cada un dos eventos; estimarase este custe nun 30% sobre o prezo de venda. Polo tanto, o custe variable da celebración de eventos situase nun 50% do prezo de venda.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS: non suporán custe variable algún.

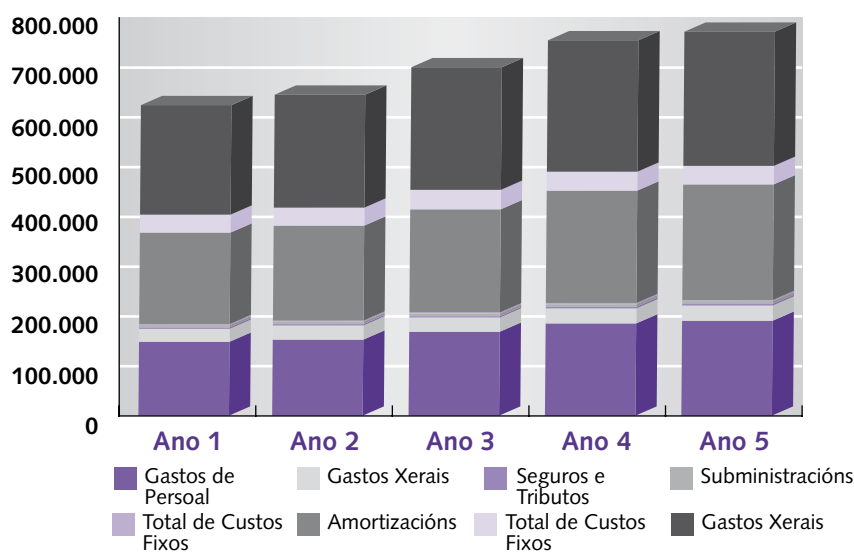


9.6. Evolución dos custes fixos

Cadro 37.- Custes fixos da actividade

CONCEPTO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de Persoal	150.715,33	155.064,87	171.197,38	188.163,45	193.636,43
Gastos Xerais	26.458,00	28.858,00	28.979,00	30.668,00	31.078,00
Seguros e Tributos	2.700,00	2.781,00	2.864,00	2.950,00	3.038,00
Subministracións	4.800,00	5.040,00	5.292,00	5.557,00	5.835,00
Total de Custos Fixos	2.050,00	2.111,00	2.175,00	2.240,00	2.307,00
Amortizacións	186.723,33	193.854,87	210.507,38	229.578,45	235.894,43
Total de Custos Fixos	36.713,84	36.713,84	39.713,84	38.607,84	37.899,84
Gastos Xerais	223.437,17	230.568,71	250.221,22	268.186,29	273.794,27

Gráfico 38.- Gráfica da evolución dos custes fixos



Gastos de Persoal: máis detalle no apartado 8.5. deste documento.

Gastos Xerais: representan os gastos de asesoría, prevención de riscos laborais, limpeza, lavandería, seguridade, mantemento, material de oficina, publicidade, teléfono e formación.

Seguros: o seu importe anual e características explícanse no apartado 10.2.

Subministracións: gasto estimado en auga e electricidade.

En xeral estimáronse incrementos anuais de gasto de entre un 3 e un 5% para todas as partidas.

Outros: reflexa taxas e impostos municipais e outros gastos de xestión.



9.7. Política de circulante

Respecto ás políticas de circulante o Período Medio de Cobro estará suxeito ós seguintes condicionantes: o prazo de cobro do servizo de restaurante e de hotel será ó contado para as persoas físicas. Ás empresas clientes xa sexa do restaurante ou do servizo de hotel, ó cobro será ós 30 días (sempre coincidindo co último día do mes) mentres que se o cliente fose unha Administración ou empresa pública, o cobro efectuaríase a 60 días.

Establecerase a modalidade de cobro anticipado para as reservas hoteleiras do 25% do importe dunha pernocta, mentres que se fose para unha celebración ou evento, pediríase ó cliente un 10% do orzamento aceptado cunha antelación de 10 días.

O período medio de pago estímase a 90 días para os provedores de alimentación, mentres que os pagos dos servizos externalizados será de 60 días (lavandería, limpeza, transporte e xestoría) e os gastos de persoal pagaránse a 30 días (a mes vencido, pago o último día do mes en curso).



90

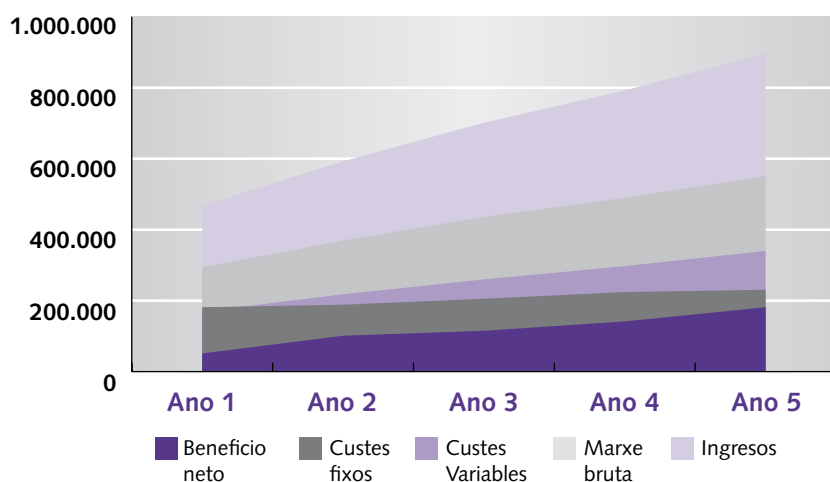
9.8. Contas de resultados previsionais

Cadro 39.- Conta de resultados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
Vendas	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
Custes Variables	174.469,05	223.220,52	265.181,55	302.477,57	345.348,65
Materiais	143.869,05	183.823,02	218.515,21	249.604,61	285.436,41
Custes de comercialización	30.600,00	39.397,50	46.666,34	52.872,96	59.912,24
Marxe bruta	298.728,45	374.905,63	441.383,75	495.076,19	556.276,79
Custes fixos	186.723,33	193.854,87	210.507,38	229.578,45	235.894,43
Custes fixos de persoal	150.715,33	155.064,87	171.197,38	188.163,45	193.636,43
Gastos Xerais	26.458,00	28.858,00	28.979,00	30.668,00	31.078,00
Gastos Xerais	2.700,00	2.781,00	2.864,00	2.950,00	3.038,00
Seguros e Tributos	4.800,00	5.040,00	5.292,00	5.557,00	5.835,00
Subministracións	2.050,00	2.111,00	2.175,00	2.240,00	2.307,00
Amortizacións	36.713,84	36.713,84	39.713,84	38.607,84	37.899,84
Custos fixos e Amortizacións	223.437,17	230.568,71	250.221,22	268.186,29	273.794,27
Resultado Bruto	75.291,28	144.336,92	191.162,52	226.889,90	282.482,52
Gastos Financeiros	0,00	0,00	26.291,24	22.830,40	19.183,44
Gastos Xerais	0,00	0,00	26.291,24	22.830,40	19.183,44
Resultado Financeiro	0,00	0,00	-26.291,24	-22.830,40	-19.183,44
Beneficio antes de Impostos	75.291,28	144.336,92	164.871,28	204.059,50	263.299,08
Impostos sobre beneficios	18.822,82	37.894,32	44.567,99	57.304,16	76.557,02
Beneficio despois de Impostos	56.468,46	106.442,60	120.303,30	146.755,34	186.742,06



Cadro 40.- Gráfica da conta de resultados



9.9. Balances de situación previsionais

Cadro 41.- Balance previsional: Activo

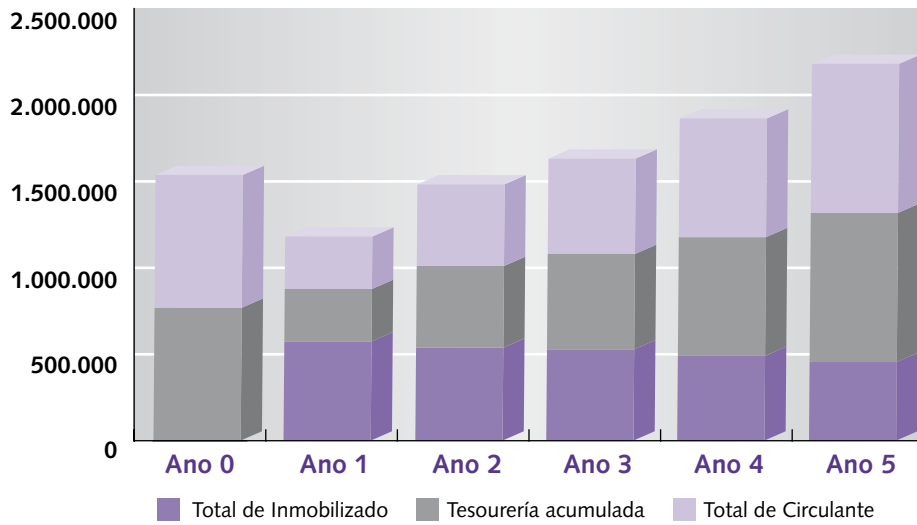
	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano4	Ano 5
Gastos de establecemento	0,00	12.704,00	9.528,00	6.352,00	3.176,00	0,00
Inmobilizados Inmateriais	0,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00
(Amortización Acumulada)	0,00	1.264,00	2.528,00	3.792,00	3.950,00	3.950,00
Inmobilizados Materiais	0,00	598.952,38	598.952,38	628.952,38	628.952,38	630.952,38
(Amortización Acumulada)	0,00	32.273,84	64.547,68	99.821,53	135.095,37	169.819,21
Total de Inmobilizado	0,00	582.068,54	545.354,70	535.640,85	497.033,01	461.133,17
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesourería acumulada	780.000,00	308.121,01	479.828,78	560.302,23	697.479,56	875.783,97
Total de Circulante	780.000,00	308.121,01	479.828,78	560.302,23	697.479,56	875.783,97
Total de Activo	780.000,00	890.189,55	1.025.183,48	1.095.943,08	1.194.512,57	1.336.917,14



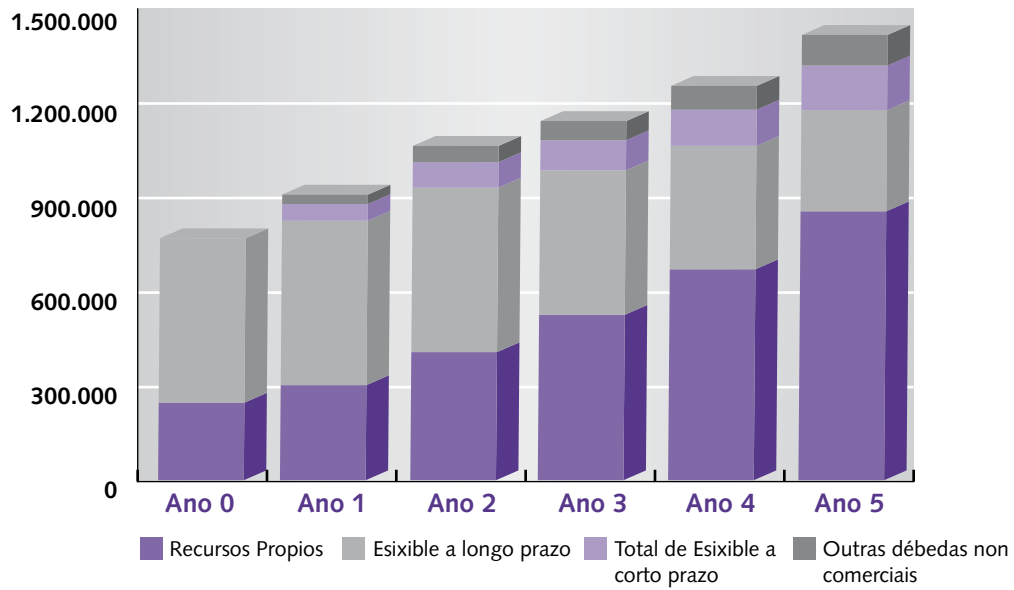
Cadro 42.- Balance previsional: Pasivo

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano4	Ano 5
Capital	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Reservas e Perdas	0,00	0,00	56.468,46	162.911,06	283.214,36	429.969,70
Resultado do exercicio	0,00	56.468,46	106.442,60	120.303,30	146.755,34	186.742,06
Total Recursos Propios	250.000,00	306.468,46	412.911,06	533.214,36	679.969,70	866.711,77
Débeda a longo prazo	530.000,00	530.000,00	530.000,00	465.650,56	397.840,29	326.383,06
Total de Esixible a longo prazo	530.000,00	530.000,00	530.000,00	465.650,56	397.840,29	326.383,06
Acredores comerciais	0,00	23.115,58	29.547,79	35.021,21	39.763,23	45.183,05
Outras débedas non comerciais	0,00	30.605,50	52.724,62	62.056,95	76.939,34	98.639,26
F.P. por Imposto sobre beneficios	0,00	18.822,82	37.894,32	44.567,99	57.304,16	76.557,02
F.P. por IVE	0,00	11.782,68	14.830,31	17.488,96	19.635,19	22.082,24
Total de Esixible a corto prazo	0,00	53.721,09	82.272,41	97.078,16	116.702,57	143.822,31
Total de Pasivo	780.000,00	890.189,55	1.025.183,48	1.095.943,08	1.194.512,57	1.336.917,14

Cadro 43.- Gráfica da evolución do activo



Cadro 44.- Gráfica da evolución do pasivo



9.10. Previsións de Tesourería

Cadro 45.- Tesourería

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Total de Cobros Operativos	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
Pagos totais por materiais	120.753,47	177.390,81	213.041,79	244.862,59	280.016,59
Pagos totais por custes de comercialización	30.600,00	39.397,50	46.666,34	52.872,96	59.912,24
Pagos por custes fixos	186.723,33	193.854,87	210.507,38	229.578,45	235.894,43
Total de Pagos Operativos	338.076,79	410.643,18	470.215,51	527.314,00	575.823,26
Cash Flow Operativo	135.120,71	187.482,97	236.349,78	270.239,76	325.802,18
Investimentos	618.782,38	0,00	30.000,00	0,00	2.000,00
Amortizacións de débeda	0,00	0,00	64.349,44	67.810,27	71.457,23
Impostos sobre beneficios	0,00	18.822,82	37.894,32	44.567,99	57.304,16
IVE soportado	123.186,15	35.468,85	47.159,54	48.468,09	55.563,81
Pagos por IVE	11.754,36	57.183,71	63.232,25	76.994,29	86.249,20
Intereses de débeda	0,00	0,00	26.291,24	22.830,40	19.183,44
Pagos extraoperativos	753.722,89	111.475,38	268.926,78	260.671,04	291.757,84
IVE repercutido	75.711,60	95.700,18	113.050,45	127.608,60	144.260,07
Devolucións de IVE	71.011,60	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos extraoperativos	146.723,20	95.700,18	113.050,45	127.608,60	144.260,07
Cash Flow extraoperativo	-606.999,70	-15.775,20	-155.876,34	-133.062,43	-147.497,77
Déficit / Superávit	-471.878,99	171.707,77	80.473,45	137.177,33	178.304,41
Déficit / Superávit Acumulado	308.121,01	479.828,78	560.302,23	697.479,56	875.783,97

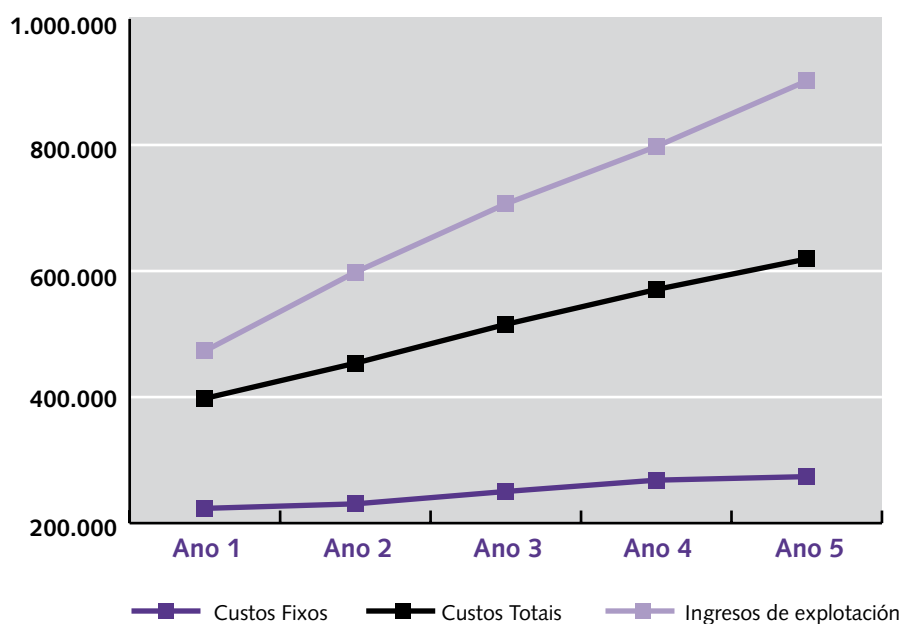


9.11. Punto de Equilibrio

Cadro 46. Cálculo do punto de equilibrio

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano4	Ano 5
Ingresos de explotación	473.197,50	598.126,15	706.565,30	797.553,76	901.625,44
Custos variables	174.469,05	223.220,52	265.181,55	302.477,57	345.348,65
Marxe	298.728,45	374.905,63	441.383,75	495.076,19	556.276,79
Custos Fixos	223.437,17	230.568,71	250.221,22	268.186,29	273.794,27
Custos Totais	397.906,22	453.789,23	515.402,78	570.663,86	619.142,92
Resultado bruto	75.291,28	144.336,92	191.162,52	226.889,90	282.482,52
Equilibrio en %	74,80%	61,50%	56,69%	54,17%	49,22%
Equilibrio en €	353.933,18	367.850,36	400.553,11	432.040,54	443.771,67

Cadro 47.- Gráfica da evolución do punto de equilibrio

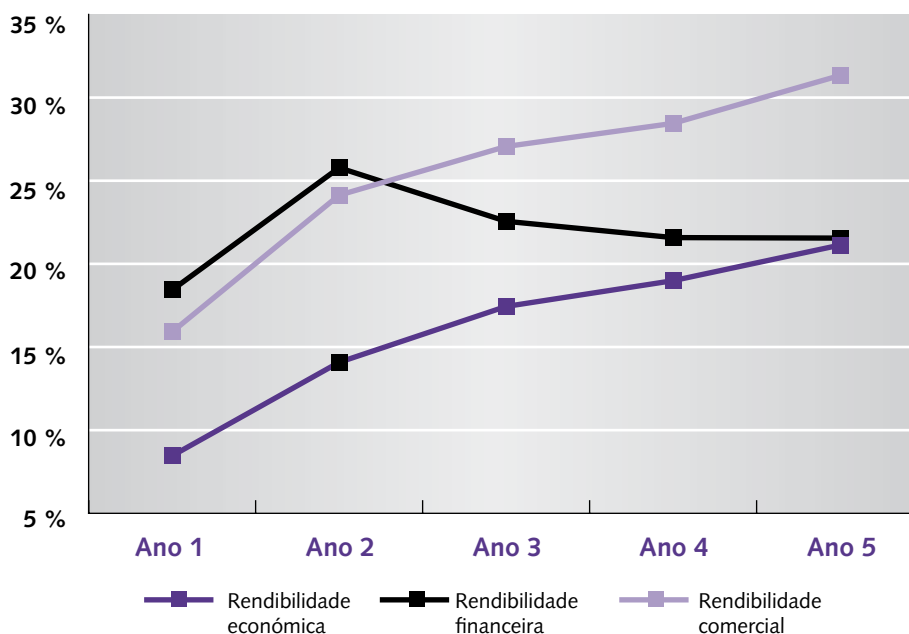


9.12. Ratios do Proxecto

Cadro 48. Ratios

	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano4	Ano 5
Rendibilidade económica	BAIT/AT	8,46%	14,08%	17,44%	18,99%	21,13%
Rendibilidade comercial	BAIT/Ingresos	15,91%	24,13%	27,06%	28,45%	31,33%
Rotación sobre activos	Ingresos/A	0,53	0,58	0,64	0,67	0,67
- Rotación activos fixos	Ingresos/AF	0,53	0,58	0,64	0,67	0,67
Punto de equilibrio	CF/(MARGEN)	74,80%	61,50%	56,69%	54,17%	49,22%
Apalancamento operativo	(BAIT+CF)/BAIT	3,97	2,60	2,31	2,18	1,97
Rendibilidade financeira	BDT/RP	18,43%	25,78%	22,56%	21,58%	21,55%
Apalancamento financeiro	(RR. AA/ AT)	0,66	0,60	0,51	0,43	0,35

Cadro 49.- Gráfica de rendibilidade



9.13. Fluxo de caixa

Cadro 50.- Fluxo de caixa

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano4	Ano 5
Resultados despois de impostos	0,00	56.468,46	106.442,60	120.303,30	146.755,34	186.742,06
+ Amortizacións	0,00	36.713,84	36.713,84	39.713,84	38.607,84	37.899,84
- Variacións do fondo de manobra	780.000,00	-814.898,27	-9.479,83	-8.132,08	-6.888,25	-7.866,88
+ Incrementos en impostos pendentes	0,00	18.822,82	19.071,50	6.673,67	12.736,17	19.252,87
+ Gastos financeiros tras impostos	0,00	0,00	0,00	19.184,19	16.419,15	13.605,65
- Adquisicións de activo fixo	0,00	618.782,38	0,00	30.000,00	0,00	2.000,00
Fluxo neto de caixa do proxecto	-780.000,00	308.121,01	171.707,77	164.007,07	221.406,75	263.367,29

Resultados despois de impostos	0,00	56.468,46	106.442,60	120.303,30	146.755,34	186.742,06
+ Amortizacións	0,00	36.713,84	36.713,84	39.713,84	38.607,84	37.899,84
- Variacións do fondo de manobra	780.000,00	-814.898,27	-9.479,83	-8.132,08	-6.888,25	-7.866,88
+ Incrementos en impostos pendentes	0,00	18.822,82	19.071,50	6.673,67	12.736,17	19.252,87
- Devolución neta de débeda	-530.000,00	0,00	0,00	64.349,44	67.810,27	71.457,23
+/- Ingreso de subvencións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisicións de activo fixo	0,00	618.782,38	0,00	30.000,00	0,00	2.000,00
Fluxo neto de caixa do capital	-250.000,00	308.121,01	171.707,77	80.473,45	137.177,33	178.304,85



9.14. Rendibilidade do proxecto

Cadro 51-. Resultados

Custe de capital medio ponderado	5,82%
VAN do proxecto	234.487 €
TIR do proxecto	18,2%
Prazo de recuperación do proxecto	Ano 5



10. Os aspectos formais do proxecto





10. Os aspectos formais do proxecto

10.1. Forma xurídica escollida para o proxecto

Os emprendedores optaron por constituír unha comunidade de bens para o desenvolvemento da actividade. Tivéronse en conta os seguintes factores á hora da elección:

- Simplicidade de constitución e conseguinte aforro de gastos
- Non esixe capital mínimo inicial
- Os socios tributan polo IRPF en función das ganancias
- O risco repártese entre os socios (responsabilidade dos socios ilimitada e solidaria)

Posto que se aportarán bens á comunidade de bens, requiriranse os servizos dun notario para a elaboración da correspondente escritura.

*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Formas Xurídicas**, e o **Titorial** relacionado posta en marcha dunha empresa, que conteñen información sobre os diferentes tipos de formas xurídicas, as súas características e as vantaxes e inconvenientes de cada unha delas.*

[Máis información sobre estas ferramentas no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]



10.2. Protección xurídica

Se subscribirase unha póliza de seguro para cubrir os posibles danos nas instalacións xunto con un seguro de responsabilidade civil, que nos cubra ante posibles danos a clientes ou terceiros. O custe da prima anual ascende a 2.700,00 euros, segundo orzamento solicitado a unha compañía de seguros.



10.3. Autorizacións e permisos

A posta en marcha do proxecto tan solo suporá a solicitude das correspondentes licenzas de carácter municipal:

- Licenza de obras
- Licenza de apertura

Para a obtención da licenza de apertura, o establecemento deberá dispor de todas as autorizacións precisas para o desenvolvemento da actividade que, basicamente se corresponden cos servizos autonómicos de Patrimonio, Medio Ambiente, Sanidade e Industria.



10.4. Medidas de prevención de riscos laborais

As instalacións e edificios contarán coas medidas de seguridade e hixiene contempladas no proxecto, referidas principalmente a:

- Sistema contra incendios
- Aparatos a presión: caldeiras
- Aparatos a gas
- Instalacións eléctricas
- Evacuación do edificio
- Calefacción e aire acondicionado
- Equipos mecánicos

Pola súa parte, o persoal recibirá a formación necesaria en seguridade e saúde, e a empresa respectará en todo momento as restantes disposicións en materia de prevención de riscos.

Solicitouse un orzamento á empresa PRV Prevención SL, empresa acreditada coma servizo alleo de Prevención de Riscos Laborais. O custe anual do servizo de prevención para un hotel con entre 1 e 4 traballadores (hai que ter en conta que entre os traballadores non se inclúe ós autónomos) é de 309 € (358,44 € IVE incluído). O custe anual do servizo de vixilancia da saúde é de 51 € por empregado; este servizo está exento de IVE.



104

A normativa xenérica a aplicar é a seguinte:

- 1.Prevenção de Riscos Laborais. Lei 31/1995, de 8 de Novembro e a súa modificación pola Lei 54/2003 de 12 de decembro, de reforma do marco normativo da prevención de Riscos Laborais. BOE nº 298 de 13 de decembro.
- 2.Real Decreto 39/1997 polo que se establece o Regulamento dos Servizos de Prevención e Orde de 27 de xuño de 1997 onde se desenvolve.
- 3.Real Decreto 485/97, de 14 de abril, no que se indican as disposicións mínimas en materia de sinalización para a seguridade e saúde no traballo.
- 4.Real Decreto 486/97 sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde nos lugares de traballo.
- 5.Real Decreto 488/97, de 14 de abril, sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde no traballo que inclúe pantallas de visualización.
- 6.Real Decreto 773/97 sobre equipos de protección individual e demais disposicións legais que afecten á actividade.

Ademais serán de aplicación as seguintes normas específicas:

1. Decreto 2413/1973 de 20 de setembro, polo que se aproba o Regulamento electrónico de baixa tensión.
2. Real decreto 2177/1996 do 4 de outubro, polo que se aproba a Norma Básica de Edificación “NBE – CPI/96: Condicións de Protección contra Incendios dos Edificios”.
3. Real Decreto 1316/1989 do 27 de outubro, sobre a protección dos traballadores fronte ós riscos derivados da exposición ó ruído durante o traballo.

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Obrigas do Empresario**, que conteñen información sobre a prevención de riscos laborais.*



11. A innovación





11. A innovación

Para ampliar información sobre este apartado do Plan de Negocio, poden consultarse as **Memofichas** do grupo **Funcionamento da Empresa**, que conteñen información sobre a xestión da innovación e dos programas e organismo de apoio á I+D.

Outra fonte de información sobre a Innovación atoparase no **Manual Prácticos da Peme: Innovación Empresarial**. Este Manual inclúe unha relación de técnicas e ferramentas orientadas a facilitar a xestión da innovación.

Para facilitar o proceso de implantación e avaliación da Innovación pódese empregar o programa informático **Manual de Autoavaliación da Innovación**.

[Máis información sobre estas ferramentas no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]



11.1. Aspectos innovadores

Como xa se veu comentando ó longo dos epígrafes anteriores, os aspectos innovadores do proxecto centraranse en:

- Instalacións coidadosamente rehabilitadas, combinando o tradicional co actual e contando coa aplicación de novas tecnoloxías. Aplicación de criterios medioambientais na selección de equipamentos.
- Coidada selección da carta, con especial coidado nos viños.
- Oferta de instalacións e servizos para a celebración de reunións de empresa.
- Oferta de actividades de ocio na natureza conxuntamente co aloxamento ou o resto de servizos.



12. Planificación temporal da posta en marcha





12. Planificación temporal da posta en marcha

A listaxe de trámites a realizar comprende os seguintes⁴:

- Declaración previa ó inicio de actividade
- Constitución da comunidade de bens
- Solicitud de préstamo a longo prazo
- Solicitud de licenza de obras
- Acondicionamento do local
- Solicitud de licenza de apertura
- Adquisición de equipamentos
- Inicio de campaña promocional de lanzamento
- Trámites laborais
- Inicio de actividade



⁴ Nota dos autores: a planificación da actividade é un proceso importante xa que moitas actuacións están interrelacionadas e dependen unhas de outras para poder realizarse, é necesario xerarquizalas en función da situación concreta de cada emprendedor e a súa empresa (forma xurídica escollida, tipo de financiamento, se alugaremos ou compraremos un local, se son necesarias reformas, xestión de subvencións, necesidade de aprovisionamentos iniciais..etc)

Cadro 46: Cronograma

Meses	Ano -2												Ano -1											
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Declaración previa ao inicio de actividade	█																							
Constitución da empresa	█	█	█	█																				
Solicitud de préstamo a longo prazo				█	█																			
Solicitud de licenza de obras		█	█	█	█	█	█																	
Acondicionamento do local								█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
Solicitud de licenza de apertura																			█	█	█	█		
Adquisición de equipamentos																		█	█	█	█			
Inicio de campaña promocional de lanzamento																			█					
Trámites laborais																						█	█	
Inicio de la actividade																							█	



Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Trámites de Constitución dunha Empresa** que conteñen información sobre os organismos implicados e os trámites necesarios para a creación e posta en marcha dunha empresa.