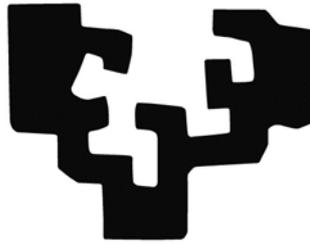


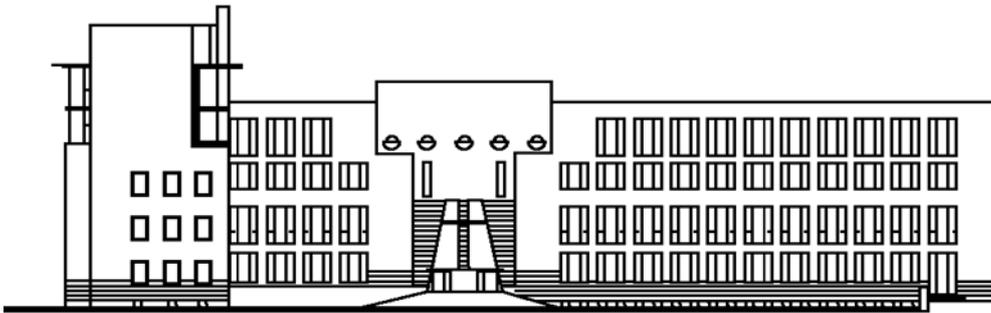
eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de San Sebastián



Grado en Administración y Dirección de Empresas

ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE UN PROYECTO EMPRESARIAL:

EL CASO DE UN HOTEL EN DONOSTIA - SAN SEBASTIÁN

Alumno:

Sebastián Irizar Buenechea

Tutor:

Koldo Zabalza

San Sebastián

2014/2015

RESUMEN

En la actualidad, el éxito de los establecimientos hoteleros está influido por numerosos factores que hacen del hotel un negocio difícil de gestionar. Nos encontramos en un sector, el turístico, en el que la demanda aumenta año tras año en San Sebastián y el principal inconveniente es la competencia del sector. Una competencia feroz. Nos enfrentamos ante una estructura de empresa muy costosa y difícil de gestionar en la que el capital humano es el activo más importante. El valor añadido es una de las ventajas competitivas más destacadas de este negocio y la calidad de los servicios prestados es la clave del éxito. El objetivo del presente trabajo de fin de grado, se centra en analizar la situación por la que atraviesa el sector turístico en la capital guipuzcoana, y conocer y examinar la gestión diaria de un establecimiento hotelero para realizar una previsión fiable. Básicamente, se trata de estudiar la viabilidad de un nuevo hotel boutique en el casco histórico de San Sebastián.

ABSTRACT

Currently, the success of a hotel establishment is influenced by several factors. The hotel is a difficult business to manage. We find ourselves on a sector, the touristic, where the demand increases year after year in San Sebastian and the main inconvenient is the competition in the sector itself. It is a tough competition. We find ourselves facing a really expensive and difficult to manage enterprise structure. It is in this context that the human capital is the most important competitive asset. The added value is the one of the most important competitive advantages of this business and the quality of the services provided is the key to success. The aim of this end of degree project is the analysis of the situation the city is going through in order to learn and study how to best address the needs of the city. This will give us the opportunity to have a reliable schedule and to analyse the viability of new boutique hotel and the day to day paperwork of a hotel establishment. Basically, it is based on studying the viability of a new boutique hotel in the historic quarter of San Sebastian.

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	9
1.1.- Justificación del tema.....	9
1.2.- Objetivos del trabajo.....	10
1.3.- Metodología.....	11
1.4.- Estructura.....	13
2. RESUMEN EJECUTIVO.....	14
3. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	15
3.1.- Descripción.....	15
3.2.- Cliente al que va dirigido.....	15
3.3.- Ventajas diferenciales	16
3.4.- Forma jurídica	16
3.5.- Ubicación.....	17
4. PLAN ESTRATÉGICO	20
4.1.- Misión, Visión y Valores	20
4.2.- Análisis y Diagnóstico Estratégico.....	20
4.2.1.- Análisis externo	20
4.2.2.- Análisis interno.....	52
4.2.3.- Diagnóstico DAFO y ejes estratégicos.....	54
4.3.- Formulación de objetivos.....	59
4.4.- Formulación de estrategias.....	60
4.4.1.- Estrategias competitivas	61
5. PLAN COMERCIAL.....	62
5.1.- Producto/Servicio	62
5.2.- Distribución.....	64
5.2.1.- Canales directos	64
5.2.2.- Canales indirectos	65
5.3.- Comunicación.....	66
5.3.1.- Publicidad.....	66
5.3.2.- Relaciones públicas	67
5.3.3.- Fuerza de ventas	67
5.3.4.- La comunicación interna	68
5.4.- Precios.....	68

5.4.1.- Índice de precios en España.....	69
5.4.2.- Precios detectados de la competencia	70
5.4.3.- Política de precio de venta.....	71
5.5.- Objetivos y previsión de ventas	74
6. PLAN DE OPERACIONES.....	76
6.1.- Descripción de instalaciones.....	76
6.2.- Identificación de los principales procesos	76
6.3.- Gestión de calidad.....	79
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	81
7.1.- Estructura organizativa	81
7.2.- Descripción de los puestos de trabajo	82
7.3.- Reclutamiento y selección	83
7.4.- Política de retribuciones	85
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	87
8.1.- Hipótesis contempladas.....	87
8.1.1.- Inversión prevista y política de amortizaciones.....	87
8.1.2.- Fuentes de financiación	89
8.1.3.- Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales.....	91
8.1.4.- Estimación de costes fijos y de costes variables.....	94
8.2.- Estados financieros previstos.....	100
8.2.1.- Cuenta de resultados	101
8.2.2.- Balance de situación	104
8.3.- Análisis de rentabilidad del proyecto.....	108
8.3.1.- Flujos netos de caja de la inversión	109
8.3.2.- Payback	112
8.3.3.- Tipo de actualización ajustado al riesgo	113
8.3.4.- Tipo Interno de Rendimiento Esperado E(TIR).....	114
8.3.5.- Análisis de escenarios	115
9. CONCLUSIONES	125
10. REFERENCIAS.....	128
11. ANEXOS	130

Índice de tablas

Tabla 1. Entrada de viajeros y pernoctaciones en el siglo XXI.	32
Tabla 2. Entrada de viajeros y pernoctaciones por trimestre entre 2012 - 2014.	34
Tabla 3. Entradas de viajeros totales durante el siglo XXI.	40
Tabla 4. Pernoctaciones totales durante el siglo XXI.	41
Tabla 5. Estancia media en establecimientos hoteleros en San Sebastián.....	42
Tabla 6. Establecimientos hoteleros abiertos en el País Vasco en 2014.....	44
Tabla 7. Establecimientos hoteleros abiertos de 3 y 4 estrellas en el 2014.	45
Tabla 8. Precios de las habitaciones del hotel Barceló Costa Vasca en el año 2014.....	47
Tabla 9. Precios de las habitaciones del hotel Silken Amara Plaza en el año 2014.	48
Tabla 10. Precios de las habitaciones del hotel Londres en el año 2014.....	49
Tabla 11. Ejes de reacción.....	58
Tabla 12. Distribución de las habitaciones del hotel La Bella Easo.....	63
Tabla 13. Índices de Precios Hoteleros (IPH) de Diciembre de 2014.	69
Tabla 14. Precios de establecimientos hoteleros abiertos en San Sebastián en Enero de 2015.....	70
Tabla 15. Previsión de precios y porcentaje de aplicación del hotel La Bella Easo para el primer año de explotación.....	71
Tabla 16. Precios del hotel La Bella Easo.	73
Tabla 17. Características del hotel La Bella Easo.....	74
Tabla 18. Previsión de ventas del hotel La Bella Easo.....	75
Tabla 19. Personal del hotel La Bella Easo.	83
Tabla 20. Previsión de salarios de los empleados del hotel en el primer año de actividad.....	86
Tabla 21. Inversión inicial de la empresa.	88
Tabla 22. Amortización según tablas de amortización.	89
Tabla 23. Condiciones del préstamo solicitado.....	90
Tabla 24. Pagos totales del préstamo.	91
Tabla 25. Previsión de ingresos del hotel La Bella Easo.	93
Tabla 26. Previsión de Costes Fijos.	95
Tabla 27. Previsión de Costes Variables.....	98
Tabla 28. Costes de consumo.....	99
Tabla 29. Pérdidas y Ganancias.....	102
Tabla 30. Resultado fiscal del ejercicio del año 2.....	103

Tabla 31. Resultado contable del ejercicio del año 2.....	103
Tabla 32. Balance de situación previsional.	105
Tabla 33. Balance de situación previsional.	106
Tabla 34. Flujos netos de caja previsionales de los próximos 10 años.	110
Tabla 35. FNC previsionales de los próximos 10 años.	111
Tabla 36. FNC anuales y acumulados.	112
Tabla 37. Previsión de ventas del hotel La Bella Easo en el escenario alternativo.....	117
Tabla 38. Previsión de ingresos del hotel La Bella Easo en el escenario alternativo.	118
Tabla 39. Previsión de costes fijos en el escenario alternativo.....	120
Tabla 40. Previsión de costes variables en el escenario alternativo.....	121
Tabla 41. Flujos netos de caja previsionales de los próximos 10 años en el escenario alternativo.	122
Tabla 42. FNC anuales y acumulados en el escenario alternativo.	123

Índice de gráficos

Gráfico 1. Vía para realizar reservas en establecimientos hoteleros.....	25
Gráfico 2. Edad de los usuarios que realizan reservas en hoteles a través de internet.	26
Gráfico 3. El modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	27
Gráfico 4. Distribución de los desplazamientos en España según el motivo en el año 2014.	29
Gráfico 5. Entradas de turistas según país de residencia en el año 2014.....	30
Gráfico 6. Entrada de viajeros por trimestre en Vitoria, Bilbao y San Sebastián en 2012 - 2014.	35
Gráfico 7. Entrada de viajeros en Vitoria, Bilbao y San Sebastián en el primer trimestre de 2012 - 2014.	36
Gráfico 8. Entrada de viajeros y pernoctaciones en San Sebastián en el siglo XXI.....	37
Gráfico 9. Grado de ocupación media en establecimientos hoteleros en San Sebastián en 2014.	43

Índice de imágenes

Imagen 1. Inmueble donde se pretende crear el establecimiento hotelero.	19
Imagen 2. Situación geográfica del País Vasco.....	31
Imagen 3. Situación geográfica de los establecimientos hoteleros de San Sebastián...	46
Imagen 4. Organigrama del futuro establecimiento hotelero La Bella Easo.	81

1. INTRODUCCIÓN

1.1.- Justificación del tema

La elección del tema del presente Trabajo de Fin de Grado corresponde al interés personal mostrado en los proyectos de inversión frente a los proyectos de investigación. Dada la situación actual de crecimiento turístico en la que se encuentra San Sebastián, como quedará demostrado a lo largo del trabajo, es el momento oportuno para elaborar un plan de negocio relacionado con el sector turístico con el objetivo de satisfacer la demanda actual del turismo.

A su vez, uno de los principales motivos por el cual he decidido llevar a cabo un proyecto de tal magnitud, se debe a demostrar mi capacidad de convertir una idea en un negocio eficaz, tal y como nos describe “El plan de Negocio en la práctica” (Irizar, 2012).

En la actualidad, nos encontramos ante la necesidad de un cambio de mentalidad, la necesidad de reinventarse y por ello, considero imprescindible hacer hincapié en el *emprendizaje*¹. La situación económica actual ha originado tener que ver el futuro de una forma distinta a la de antaño. Simplemente, observo jóvenes cualificados con mucho potencial desaprovechado en puestos de trabajo inferiores o incluso en busca de trabajo esperando durante muchos meses una llamada que en algunos casos, pueda no llegar. No podemos seguir así. Los “Brotos Verdes” que menciona el Gobierno son datos macroeconómicos y no se plasman en las personas de a pie. Los contratos de trabajo cada vez son más precarios. Por ello, el emprendimiento es una vía de escape, pero eso sí, se debe tener una idea clara y desarrollarla minuciosamente antes de llevarla a cabo. Asimismo, coincido con muchos empresarios, que no es fácil crear tu propio negocio. Se necesita capital y se debe arriesgar un patrimonio que muchas veces no tienes. En este contexto, la elaboración de un buen plan de negocio resulta clave para valorar las posibilidades de éxito de un proyecto de empresa.

En esta ocasión, la oportunidad que nos brinda la ciudad para emprender es ideal. La demanda turística se encuentra en aumento, se da la casualidad de que se vende un inmueble en el casco viejo de la ciudad, el emplazamiento es inmejorable. Únicamente falta estudiar la viabilidad y decidir si se realiza o no el proyecto.

Finalmente, quiero expresar toda mi admiración y respeto, *a todos los emprendedores que generan riqueza y crean empleo, para sí mismos y para los demás* (Irizar, 2012).

¹ El emprendizaje es el acto de ser emprendedor.

1.2.- Objetivos del trabajo

La finalidad del presente Trabajo de Fin de Grado es demostrar a través de la realización de este plan de negocio las capacidades y conocimientos adquiridos en Administración y Dirección de empresas para la elaboración de un proyecto real, apoyado con el temario del cual se compone este grado.

El objetivo del Trabajo de Fin de Grado es estudiar la viabilidad económica de un negocio perteneciente al sector turístico. El proyecto consiste en la creación y puesta en marcha de un establecimiento hotelero de cuatro estrellas en el casco viejo de San Sebastián. El plan de negocio contiene los datos necesarios para llevar a cabo el proyecto, obtenidos siempre de fuentes fiables y estudiados minuciosamente para minimizar los riesgos que supone un proyecto de tal envergadura.

El plan de negocio constituye una eficaz herramienta de reflexión. El hecho de desarrollar unos roles y estructurarla hace que lo que inicialmente surge como algo hipotético pueda empezar a tomar cuerpo. Contribuye a organizar y diseñar todos los elementos que componen una empresa, desde sus aspectos jurídicos hasta su plan económico – financiero, trazando las estrategias más apropiadas para garantizar la viabilidad de dicho negocio.

La realización de un Plan de Negocio tiene 2 objetivos principales. Por un lado, permite a los promotores analizar todas las variables que afectan al negocio y determinar, así, la viabilidad del proyecto. Por otro, sirve como carta de presentación ante diferentes instituciones como bancos, inversores, organismos oficiales, etc.

1.3.- Metodología

La elaboración del presente Trabajo de Fin de Grado se ha realizado siguiendo diferentes alternativas metodológicas. Por un lado, hemos realizado una revisión literaria y documental. Y por otro, hemos llevado a cabo dos entrevistas en profundidad.

Respecto a la primera alternativa metodológica, hemos consultado obras de diferentes autores y datos proporcionados por el INE y el EUSTAT, el Instituto de Estudios Turísticos e Instituto para la Calidad Turística Española, bases de datos (DIALNET), portales informativos de diferentes medios de comunicación (EL DIARIO VASCO, EL MUNDO, etc.), portales gubernamentales y locales, estudios sectoriales, manuales de diferentes asignaturas del grado en administración y dirección de empresas, etc.

De los diferentes autores consultados hemos sacado ideas que hemos aplicado al trabajo. A continuación, se presentan las materias que han sido necesarias consultar para desarrollar los distintos capítulos de los que se compone este proyecto.

Para realizar un Plan de Negocio, el primer paso es conocer las características básicas que lo componen, en este caso a través de autores como Irizar (2012) y Zorita (2015) y posteriormente, se desarrolla cada capítulo extensamente.

Una buena exposición de la planificación estratégica será fundamental para conocer al detalle todos los factores que condicionan en mayor o menor medida el sector en el que se pretende operar. Para ello, se ha decidido consultar la obra de Jiménez (2008).

El plan de negocio debe contener todo lo necesario para desarrollar el negocio, y de este modo, siguiendo a Mestres (2003), se han definido los principales procesos del establecimiento hotelero. A su vez, los procesos deben cumplir unas normas de calidad y de este modo, podremos aspirar a certificados de calidad. Para conocer con mayor precisión este ámbito del sector se ha consultado la obra de Casanueva, García y Caro (2000).

La gestión humana es imprescindible en un establecimiento hotelero y consultar el trabajo de Puchol (2007) ha sido necesario para desarrollar la planificación de personal.

Finalmente, la planificación económico – financiera se ha realizado basándonos en dos libros de Aranda (1994 y 1998).

Respecto a la segunda alternativa metodológica, para la elaboración de dicho trabajo se ha realizado una entrevista a Paul Liceaga, Coordinador Sectorial de la Asociación de Empresarios de Guipúzcoa (ADEGI) en el Parque Tecnológico Miramón de San Sebastián, a fecha 17 de febrero de 2015, a las 10 de la mañana. La entrevista tuvo una duración aproximada de 1 hora y se trataron las dificultades y los factores más relevantes que suponen la creación y mantenimiento de un establecimiento hotelero en San Sebastián.

Asimismo, para conocer las diferentes alternativas de financiación, se ha realizado otra entrevista a Idoia Laburu, subdirectora de la oficina de Gros de Kutxabank, a fecha de 23 de abril de 2015, y en la entrevista se trataron temas diversos del plan económico – financiero, y el problema de la financiación exclusivamente. Previamente, se trató sobre la situación actual que afronta el sector financiero y la necesidad que tienen las entidades financieras de prestar dinero. Posteriormente, nos expuso las características y condiciones de la financiación que podría ofrecer Kutxabank para este proyecto de empresa.

1.4.- Estructura

El presente Trabajo de Fin de Grado es un plan de negocio real, y para llevar a cabo su elaboración describimos a continuación los capítulos que han sido necesarios introducir en dicho trabajo con el fin de ser lo más completo y real posible. Se podría afirmar que el siguiente trabajo es una simulación del funcionamiento de un establecimiento hotelero.

El plan de negocio consta de 7 capítulos que finalmente decidirán la viabilidad del negocio. Cada capítulo hace referencia a un aspecto del hotel, todos y cada uno de ellos son imprescindibles para su buen funcionamiento.

En primer lugar se presenta la idea de negocio, es decir, se expone la situación en la que se encuentra la administración local y se revela la posibilidad que hay de adquirir un edificio. Se plantea el tema brevemente y se muestra el propósito de fundar una empresa turística.

El segundo paso es el de realizar un análisis exhaustivo tanto externo como interno, con el fin de conocer al detalle las amenazas y oportunidades que muestra el entorno y los puntos fuertes y débiles que tendrá el propio hotel.

Tras analizar todo lo que pudiera alterar tanto positivamente como negativamente la marcha del hotel, es el momento de realizar el plan comercial y describir el producto/servicio, la distribución, comunicación y el precio del futuro hotel.

Más adelante, se reserva un apartado para el plan de operaciones y otro para el de recursos humanos. En el primero se explican los principales procedimientos que se deberán llevar a cabo y el modo de actuación que se deberá seguir en los distintos procesos operacionales del hotel. El segundo, muestra la política de recursos humanos del hotel.

A continuación, realizamos la planificación económico – financiera que es uno de los capítulos más importantes de cualquier plan de negocio. La viabilidad del hotel estará condicionada a este capítulo y en definitiva, de ello dependerá el futuro del plan de negocio.

Finalizamos el trabajo con las conclusiones, donde explicamos de forma abreviada los factores más importantes de cada capítulo anterior. De hecho, en este punto se toma la decisión final de si se opta por transformar el plan de negocio en algo tangible y real o se rechaza por las dificultades que supone sacarlo adelante.

2. RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos 5 años solo se ha creado un único establecimiento hotelero en una ciudad donde el turismo no deja de crecer. En una ciudad en la que desde el año 2000, la entrada de viajeros aumenta a una media anual del 2%. Nos referimos a una ciudad cosmopolita y aburguesada, de estilo francés al norte de España, en la Comunidad Autónoma del País Vasco capital de Guipúzcoa. Básicamente nos referimos a San Sebastián, un lugar ideal, reconocido mundialmente y perfecto para descansar unos días. De hecho, mucha gente conoce el atractivo turístico de la ciudad, el número de turistas que la visitan pero, ¿Se conoce y/o se prevé si acaso el número de turistas que vendrán los próximos años? ¿De verdad nos hemos dado cuenta de la oportunidad que se nos presenta?

Se trata de la venta de un edificio completo por parte del ayuntamiento local en una de las zonas más maravillosas de la ciudad con vistas al puerto y a la Bahía de la Concha. Concretamente, hablamos del casco antiguo, el cual posee una de las mejores calles de Europa según el *New York Times*. Además, es una zona con gran ambiente, epicentro de donde se celebran numerosas actividades y fiestas populares y lugar de gran variedad gastronómica.

El objetivo es crear un establecimiento hotelero con la adquisición del inmueble, pero no uno cualquiera, sino un hotel de 71 habitaciones con una similitud hacia los hoteles boutique. Un hotel bello y elegante con una amplia gama de servicios y precios competitivos, ofreciendo una atención personalizada al cliente. Por eso, la empresa contará ni más ni menos que con 34 trabajadores, apostando por la inversión en capital humano. En resumen, una estancia impecable.

Como es lógico, cubiertos los aspectos de la localización y la ocupación, la principal preocupación será el coste de la inversión. San Sebastián es una de las ciudades más caras de España para comprar una vivienda y en definitiva, será el principal condicionante de la viabilidad del proyecto. Adquirir y habilitar los 3.477 metros cuadrados del inmueble.

La rentabilidad que se obtiene del proyecto en un horizonte temporal de 10 años es bastante satisfactoria. En la situación de partida prevista, se recupera la inversión en 10 años y además, el negocio es capaz de soportar el coste de los recursos financieros utilizados siendo ni más ni menos la rentabilidad mínima exigida por los socios de un 10%. Es decir, se cumplen los objetivos económico – financieros establecidos con cierta holgura. En el peor de los casos previstos, incluso en un escenario de riesgo, se recuperaría la inversión del proyecto y los socios capitalistas no verían peligrar su aportación dineraria en ningún momento. Por lo que si todo marcha según lo previsto, según el escenario normal, se augura un negocio muy rentable.

En el presente plan de negocio se han estudiado todos y cada uno de los factores que pueden alterar tanto positiva como negativamente la viabilidad del negocio y a su vez, se han expuesto ideas que pueden crear un valor añadido a los servicios que ofrece el hotel. En definitiva, se trata de un proyecto ambicioso pero real, posible de realizar.

3. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

3.1.- Descripción

La administración local tiene en su haber un inmueble en el casco antiguo de San Sebastián, concretamente, el edificio de la plaza Lasala nº 2 con vistas tanto a la propia plaza Lasala como al puerto de San Sebastián. El 26 de febrero de 2015 el ayuntamiento publica un anuncio en el Boletín Oficial de Gipuzkoa² en el que pone a la venta mediante concurso público el citado inmueble. En el plazo máximo de 1 mes se deberá presentar la documentación necesaria para hacerse con el inmueble. Transcurrido el plazo, el 1 de abril se conocen las empresas que han acudido a la licitación y posteriormente, el 13 de mayo se conoce la empresa ganadora del concurso. A continuación, se presenta el proyecto y el estudio de viabilidad.

El proyecto planteado consiste en la construcción y puesta en marcha de un establecimiento hotelero ubicado en el edificio actualmente vacío de la plaza Lasala con vistas al puerto de San Sebastián. Desde los pisos más altos del edificio se divisa la bahía de la Concha, cuya vista, es espectacular especialmente en las noches de verano. El futuro hotel con categoría de 4 estrellas, con una decoración singular y un tamaño de 71 habitaciones, proporcionará el encanto y confort necesario para su armonía. La decoración de las habitaciones del hotel hará honor a célebres artistas de la música y el arte con ciertos detalles pero sin cargarlo excesivamente. La decoración se realizará con colores claros, intentando siempre que sea posible iluminar los espacios abiertos con luz natural para dar una sensación de mayor amplitud. Asimismo, la decoración será minimalista reduciendo cualquier cosa a lo básico. Utilizaremos este escenario como elemento distintivo del hotel.

El establecimiento estará dirigido tanto al turismo vacacional y de fines de semana, como al viajero de negocios que se halle en la necesidad de pernoctar en la ciudad a causa de su actividad profesional, al mismo tiempo que también nos dirigimos a los asistentes a los diferentes eventos que se puedan realizar en la ciudad.

3.2.- Cliente al que va dirigido

El público objetivo del hotel que se pretende atraer es un público de clase media y de media - alta. La ciudad dispone de establecimientos de diferentes categorías para todo tipo de turistas, pero nosotros nos centraremos en el público que desee pernoctar en hoteles de 4 estrellas. El posicionamiento del hotel es el factor clave del plan de viabilidad, es el punto de partida del estudio y en el que debemos centrar todos los esfuerzos para que el proyecto prospere.

El hotel La Bella Easo se dirige tanto al viajero de negocios como al vacacional. El hotel ofrece una amplia gama de servicios de calidad, destinado a todo tipo de clientes, transmitiendo siempre cercanía y amabilidad a todos sus invitados. Todos los empleados del hotel trabajarán en la misma dirección y por el mismo objetivo común, el logro de la satisfacción del cliente.

² <https://ssl4.gipuzkoa.net/castell/bog/2015/02/26/c1501681.pdf>

Para ello, el hotel deberá cuidar todos sus procesos operacionales con el fin del bienestar del cliente.

Definitivamente, el tipo de cliente que se aproximará al hotel será un cliente en busca de servicios de alta calidad pero a su vez, con unos precios razonables.

3.3.- Ventajas diferenciales

Las ventajas diferenciales son aquellas que hacen que el negocio destaque frente a los demás. Suponen un mínimo coste para la empresa con un valor añadido bastante elevado. Los establecimientos hoteleros, por lo general, ofrecen los mismos servicios. En función de la categoría la oferta será más o menos amplia y de mayor o menor calidad. Nuestro hotel, además de ofrecer los servicios que ofrece un hotel de 4 estrellas apoyará la creatividad, es decir, realizar cosas nuevas y sorprender al cliente.

Los clientes que se alojan en este tipo de hotel, asumen pagar un precio por la habitación pero a cambio esperan unos resultados. Estos resultados se miden a través de la calidad y variedad de los servicios y las instalaciones, trato y amabilidad con los clientes, imagen de los empleados y del hotel...

En la actualidad, los servicios complementarios difieren mucho de los de antaño. Las nuevas tecnologías y el aumento de la exigencia de los clientes han supuesto una revolución en el sector turístico.

El hotel destacará por:

- Ubicación.
- Singularidad.
- Trato personalizado.
- Amplia variedad de servicios de calidad.
- Profesionalidad.
- Relación calidad – precio.

3.4.- Forma jurídica

A continuación, se presentan los procedimientos jurídicos que se deben seguir para el negocio. A menos que el plan de negocio lo lleve a cabo una empresa medianamente fuerte, las circunstancias económicas actuales conducen a la constitución de una sociedad con varios socios. La fuerte necesidad de capital inicial hace casi inviable el proyecto de inversión para cualquiera, a la altura de muy pocas personas físicas o jurídicas. Se prevé crear una sociedad con 10 socios, todos ellos miembros del consejo de administración de la sociedad. Realizarán la misma aportación teniendo así todos ellos el mismo derecho y número de votos.

Atendiendo al *“Manual de Derecho de la Empresa”* (Irati Basoredo), la forma jurídica prevista será la de una Sociedad Limitada, ya que, el número de socios previsto es bajo y aunque la

obtención de financiación es mucho más complicada que en una sociedad anónima no se prevé muchas dificultades para encontrar a varios socios capitalistas. El tipo de sociedad que se pretende crear, es una sociedad en la cual la transmisión de participaciones sea una acción complicada. Además, en los estatutos se redactarán unas cláusulas restrictivas de ingreso en la sociedad, las cuales favorezcan a los socios con derecho preferente de compra. El capital social mínimo son 3.005,06 euros y deberá estar el importe íntegro suscrito y desembolsado en el momento de su constitución.

Asimismo, para poder formar parte de la sociedad la aportación dineraria de cada socio deberá ser de 556.045 euros.

La constitución de esta sociedad exige escritura pública ante notario e inscripción en el Registro Mercantil en un plazo de 2 meses. Los fundadores, ya sean personas físicas o jurídicas deben firmar la escritura ante notario y de este modo, asumirán la totalidad de las participaciones.

Finalmente, describimos los contenidos que la escritura de constitución incluirá para que sea legal:

- ✓ La identidad del socio o socios.
- ✓ La voluntad de constituir una sociedad de capital, con elección de un tipo social determinado.
- ✓ Las aportaciones que cada socio realice.
- ✓ Los estatutos de la sociedad.
- ✓ La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación de la sociedad.
- ✓ El modo concreto en que inicialmente se organice la administración, si los estatutos prevén alternativas.

3.5.- Ubicación

El hotel se encuentra ubicado en el municipio guipuzcoano de San Sebastián, una ciudad cosmopolita donde sus principales actividades económicas son el comercio y el turismo. San Sebastián, ciudad burguesa, contiene un patrimonio arquitectónico espectacular con numerosos edificios singulares de una belleza incalculable (el teatro Victoria Eugenia, el Casino o el Gran Kursaal, entre otros) y ensanches que se fueron construyendo con el paso de los años tras el derribo de las murallas (1863), como el Ensanche de Antonio Cortázar (1864), el Ensanche Oriental (1882), el Ensanche de José de Goicoa (1886) y el Ensanche de Gros (1891).

La Bahía de la Concha es el principal reclamo de todos los viajeros de la ciudad maravillados por la belleza del lugar. Además, es uno de los pocos municipios de España que se declara como territorio de preferente uso turístico.

Es una ciudad bastante pequeña, con 186.126 habitantes, frente a Vitoria (242.082) y Bilbao (346.574). El acceso a la ciudad se puede calificar como bueno, aunque no excelente. El

aeropuerto situado a 21km es un factor a favor aunque bien es verdad que el aeropuerto es muy pequeño y gran parte de sus operaciones son con Madrid y Barcelona. Otra opción es el aeropuerto de Bilbao más grande y mejor comunicado y solo se encuentra a 100 km de San Sebastián. La mejor vía de acceso es por carretera. Además, las carreteras guipuzcoanas en general son seguras y es la mejor opción para visitar toda la provincia.

A continuación, se muestran imágenes del inmueble que se desea adquirir para posteriormente habilitarlo con la finalidad de crear un establecimiento hotelero.

Imagen 1. Inmueble donde se pretende crear el establecimiento hotelero.



Fuente: Elaboración propia.

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1.- Misión, Visión y Valores

Misión. La búsqueda de la calidad total y la excelencia a través de la gestión humana ofreciendo siempre el mejor de los servicios a todos nuestros invitados para que se sientan únicos y especiales.

Visión. En un sector en el que predomina la monotonía, la diferenciación es la clave del éxito. La innovación/creatividad es un paso en el camino hacia el logro del reconocimiento del entorno como un hotel diferente y único, obteniendo una imagen de prestigio y consiguiendo que las personas asocien la calidad, el lujo y la excelencia con el hotel la Bella Easo.

Valores. Nuestro compromiso con el cliente.

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Profesionalidad.

4.2.- Análisis y Diagnóstico Estratégico

El principal problema en la definición de la estrategia empresarial reside en el grado de desconocimiento del entorno. Una empresa turística, dispone de suficientes fuentes públicas oficiales de información estadística para poder analizar los datos históricos de su sector e identificar los comportamientos de los agentes en su entorno.

4.2.1.- Análisis externo

El análisis externo tiene como finalidad estudiar el entorno de la organización. El entorno es un conjunto de factores que condicionan el funcionamiento de una empresa (Jiménez, 2008). Sin embargo, Mintzberg (1984) define el entorno simplemente como todo aquello ajeno a la propia empresa como organización.

La definición más completa del entorno sería tratarlo como todo aquello ajeno a la empresa que influye y condiciona su funcionamiento, afectando a sus objetivos y resultados.

Con el análisis del entorno podemos realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual y futura del mismo que nos permita detectar las amenazas y oportunidades que ofrece a la empresa (Zorita, 2015).

Es preciso clasificar el entorno en dos grupos distintos, genérico y específico, ya que el entorno genérico se dirige a analizar el macro-entorno mientras que el entorno específico se limita a estudiar el micro-entorno, cuyos factores son los que más influyen en la rentabilidad de la empresa.

4.2.1.1.- Genérico

En el entorno genérico se realiza el análisis PEST³ cuya función es identificar y analizar los factores Político-legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos que van a afectar a la empresa. La empresa no tiene la capacidad suficiente para alterar este tipo de entorno, por lo que en mayor o menor medida deberá de adaptarse a él.

A continuación, mostramos el análisis PEST del hotel que se pretende crear en el casco viejo de la capital guipuzcoana.

Factores Político-legales

Legislación de Turismo

La Constitución española de 1978, en su amplio contenido, tiene un espacio reservado para el turismo. Concretamente, el artículo 148.1/18 y 148.2 el cual dicta:

Artículo 148.

1. Las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en las siguientes materias:
 - 18.ª Promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial.
2. Transcurridos cinco años, y mediante la reforma de sus Estatutos, las Comunidades Autónomas podrán ampliar sucesivamente sus competencias dentro del marco establecido en el artículo 149.

Así mismo, el Estado deja ejercer la ordenación del turismo a las Comunidades Autónomas con el fin de favorecer su crecimiento a largo plazo. Dicho esto, a la hora de buscar la legislación del turismo en la Comunidad Autónoma del País Vasco se debe examinar la legislación turística de Euskadi en la página web del Gobierno Vasco. Entre todas las leyes y decretos que componen la legislación turística se van a mencionar los necesarios para la creación y puesta en marcha de un hotel.

³ PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del entorno (*Political, Economic, Social and Technological*).

La legislación turística se regularizó mediante la Ley 6/1994, de 16 de marzo, del Turismo del País Vasco. El Gobierno Vasco ha modificado en 2 ocasiones la ley para mejorar y completar la ley inicial. Estas modificaciones son:

- Ley 16/2008, de 23 de diciembre, de modificación de la Ley de Ordenación del Turismo.
- Ley 7/2012, de 23 de abril, de modificación de diversas leyes (la ordenación del turismo entre otras).

A su vez, los establecimientos hoteleros, las empresas cuya actividad sea el alojamiento en hoteles en la Comunidad Autónoma del País Vasco se deberán regular en base a estos decretos.

- Decreto 102/2001, de 29 de mayo, por el que se establece la ordenación de los establecimientos hoteleros.
- Decreto 201/2013, de 16 de abril, de modificación del Decreto por el que se establece la ordenación de los establecimientos hoteleros.
- Decreto 6/2015, de 27 de enero, de segunda modificación del Decreto por el que se establece la ordenación de los establecimientos hoteleros.

Como tratamos de un establecimiento hotelero, y por lo tanto, es una empresa turística por lo que se deberá inscribir en el registro de empresas y establecimientos turísticos tal y como dicta el Decreto 199/2003, de 2 de septiembre, por el que se crea el Registro de Empresas y Establecimientos Turísticos del País Vasco.

Posteriormente hay varias modificaciones a partir este decreto:

- Decreto 203/2013, de 16 de abril, de segunda modificación del Decreto por el que se regula la organización y funcionamiento del Registro de Empresas Turísticas del País Vasco.
- Decreto 6/2015, de 27 de enero, de tercera modificación del decreto por el que se regula la organización y funcionamiento del Registro de Empresas Turísticas del País Vasco.

La revisión de estas leyes y decretos será indispensable para la puesta en marcha del establecimiento hotelero en San Sebastián. Mediante estas normas administrativas el establecimiento hotelero debería estar en regla.

Territorio de preferente uso turístico

Según el Real Decreto 1077/1977, de 28 de marzo, entre todos los municipios del territorio español San Sebastián es uno de los que obtuvo la calificación de “territorio preferente de uso turístico”. Con ello, lo que se pretende mostrar es el potencial que tenía y aún sigue teniendo San Sebastián, además de la especial atención que recibe el turismo de la CAPV en el ámbito legislativo.

Relaciones con Europa

La entrada de España en la Unión Europea en 1986 fue un avance muy importante para la sociedad española, y entre los factores de los que se ha beneficiado España destaca el favorecimiento de los desplazamientos de viajeros. El acuerdo de Schengen⁴ en 1995 fue otro progreso importante para el Estado y de esta forma se abrieron completamente las puertas de Francia con la fortuna del País Vasco de ser una de las pocas comunidades autónomas que hace frontera con el país vecino.

Además del beneficio del sector turístico, el País Vasco y Cataluña aumentan las operaciones con el exterior con el fin de beneficiarse de su localización geográfica.

Factores Económicos

Crisis económica

La crisis económica del 2007 ha perjudicado seriamente a todos los sectores económicos a nivel mundial. España ha visto cerrar miles de empresas y ha llegado a una tasa de desempleo del 25%, por todo lo cual la demanda interna del sector turístico en nuestro país se ha visto reducida y el sector hotelero ha centrado gran parte de sus esfuerzos en captar turismo extranjero al que se le ofrece un servicio excelente, un precio adecuado y por supuesto, nuestro privilegiado clima y forma de vida. Parece que esta demanda interna se está recuperando en la actualidad.

Calidad de los servicios/productos

Hablando de España, se trata de un país avanzado en el que el extranjero se ve atraído por la relación entre la calidad de los servicios/productos y sus precios en comparación con los países del norte. Además de por el clima y el patrimonio natural y cultural que pueda ofrecer este país, también es conocido por su gastronomía.

El servicio del hotel se adaptará en cada caso a la forma de entender de cada cliente que, como pueda suponerse varía con la procedencia del turista. De este modo, un cliente de los países nórdicos estará siempre muy pendiente de los aspectos ecológicos (cambio de toallas innecesario, etc.). Por otra parte, el cliente valora poder comunicarse con el hotel y que le transmita seguridad y protección en un país donde seguramente no conoce el idioma.

Por otro lado, el posicionamiento del hotel es fundamental y condiciona el público objetivo que demandará y deseará pernoctar en nuestro hotel. Se intentará que el cliente escoja nuestro hotel no porque se encuentra en una de las ciudades más bellas del mundo sino porque el hotel lo vale y sobretodo, quiera repetir.

⁴ El Acuerdo de Schengen o Schengenland es la denominación dada al territorio que comprende a aquellos Estados de la Unión Europea que han acordado la creación de un espacio común cuyos objetivos fundamentales son la supresión de fronteras entre estos países, la seguridad, la inmigración y la libre circulación de personas. (<http://www.interior.gob.es/web/servicios-al-ciudadano/extranjeria/acuerdo-de-schengen>)

San Sebastián

La ciudad tiene un elevado interés turístico y la Bahía de La Concha es la atracción más visitada por los turistas que deciden acercarse a la capital guipuzcoana, pero no es la única. San Sebastián tiene muchos rincones que maravillarían a cualquiera que decida pasar unos días. El peine del viento, el Aquarium, el monte Igueldo, la parte vieja, la catedral del Buen Pastor, el Kursaal, los jardines de Alderdi Eder, etc. que junto a su cultura gastronómica reconocida en todo el mundo se clasifica como un destino para todo tipo de viajeros (de montaña, sol y playa).

En junio de 2011, San Sebastián fue designada capital europea de la cultura 2016. A su vez, fue proclamada junto a Nueva York por la *Golden List*⁵ como mejor ciudad turística en 2013 y este mismo año, la calle 31 de agosto ha sido seleccionada como una de las mejores calles de Europa según el diario estadounidense *The New York Times*.

Público objetivo

Con el paso del tiempo los hábitos de las personas cambian, pero el turismo no desaparece. El sector hotelero es un sector en el que siempre habrá demanda generada por una sociedad consumista en la que el auge de los viajes es exponencial. Las personas quieren y necesitan viajar, conocer nuevos lugares y vivir experiencias diferentes lejos de su residencia habitual. Debemos aprovechar la situación e idear una estrategia que determine el posicionamiento del hotel.

Estilo de vida

En la actualidad, el turismo de fin de semana se encuentra en aumento (de periodos cortos) con estancias en cualquier época del año. El tipo de turista que realiza estos viajes, normalmente, no suele tener problemas para escoger entre un destino u otro (a excepción de que el viaje sea por algún motivo). A este tipo de personas les es indiferente reservar entre un hotel en Cantabria, La Rioja o el País Vasco. Además, si por fortuna se decantaran por la capital guipuzcoana, aún y todo, deberemos competir como mínimo con una docena de hoteles para conseguir al cliente. Conseguir que el cliente escoja nuestro hotel, es una tarea muy difícil que se decide en muy poco tiempo, y la primera impresión que reciba el cliente del hotel será clave para lograr el éxito. El posicionamiento del hotel será esencial para captar al cliente. Se debe tratar que el cliente tenga la sensación de que el hotel es una experiencia más a sus vacaciones, y por supuesto, llamar su atención.

⁵ (http://www.antena3.com/noticias/cultura/san-sebastian-elegida-junto-nueva-york-como-mejor-ciudad-turistica_2013050100078.html)

Tecnologías de la Información y la Comunicación

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han supuesto un avance tecnológico que hasta hace bien poco nadie hubiera imaginado. En nuestro sector posibilita:

- Reserva online
- Promocionar productos y servicios
- Comparar ofertas y precios
- Conocer la empresa a través de la página web.
- Conocer opiniones de clientes

Todavía, un porcentaje de las ventas son a través de agencias de viajes con alrededor de un 10% de cuota de mercado. Los portales de reservas online venden casi un 55% de todas las ventas del hotel. El resto se hace a través de la página web del hotel, por teléfono o de paso. La tecnología ha dado un giro espectacular a la forma de vender y se puede afirmar que actualmente los hoteles dependen más de los portales de reserva online que al revés.

Un informe elaborado por el Instituto Tecnológico Hotelero y Segittur muestra el impacto de la innovación y las nuevas tecnologías en los hábitos del nuevo turista en España. En el estudio participaron 37.000 encuestados residentes en el territorio español entre 18 y 75 años, y entre otros datos, se muestra la distribución de las personas que utilizan internet para la contratación de una habitación de hotel. Cabe destacar, que más de la mitad de los encuestados, un 53,4% exactamente utilizó internet para realizar reservas. A continuación, se muestra un gráfico que revela cual es la vía que utilizan los usuarios para realizar una reserva.

Gráfico 1. Vía para realizar reservas en establecimientos hoteleros.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de hosteltur.

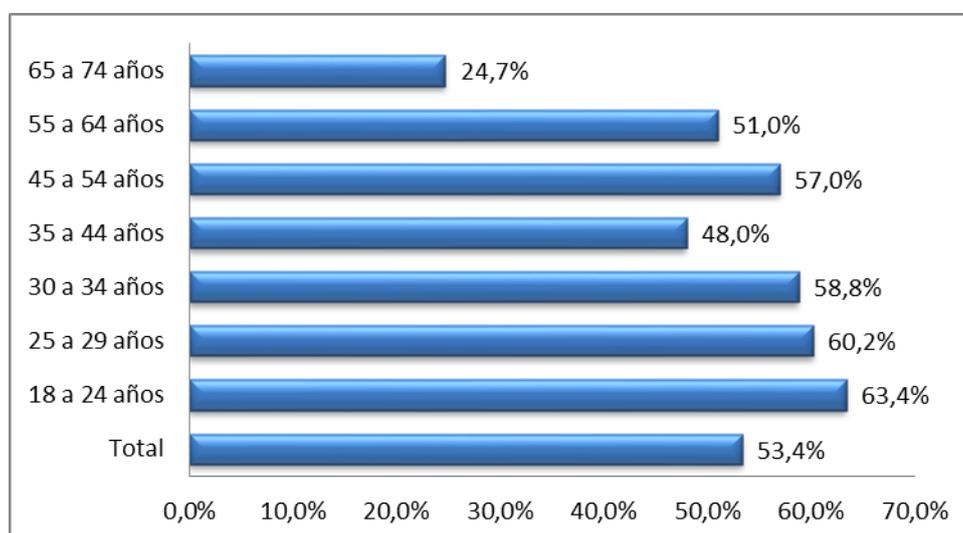
El gráfico muestra datos abrumadores y una dependencia bastante alta de estos buscadores online (Booking, Trivago, etc.) quienes cobran unas comisiones desorbitadas por las reservas de los clientes. En ocasiones, se puede llegar a pagar la mitad de la tarifa por noche del hotel por posicionar al hotel como “destacado” en el primer lugar, en el buscador de la agencia online. Obviamente, quien más pague, mejores condiciones tendrá. La comisión puede variar desde un 10 – 15% hasta un 50 – 60 % dependiendo del buscador y las condiciones acordadas.

Esta situación es bastante preocupante. Todo esto se debe especialmente a la dejadez en el pasado por parte de los establecimientos hoteleros por cuidar su imagen en las redes sociales y por no disponer de una página web adecuada o en muchos casos por no disponer.

Por otra parte, el hotel puede y debe aprovechar las redes sociales en favor de sus ventas a través de las opiniones que expresen los clientes que ya han conocido y comprobado la calidad del hotel y sus servicios. Con lo cual, es importantísimo que todos los clientes se vayan satisfechos, en cuanto a servicios, amabilidad, trato, etc.

El gráfico siguiente separa por edades a todos los usuarios encuestados que afirmaron realizar reservas por internet. Los datos indican una clara tendencia a la baja según pasan los años y solo 1 de cada 4 personas mayores utiliza este procedimiento para realizar sus reservas en establecimientos hoteleros (informe⁶, hosteltur⁷ y blog hotelero⁸).

Gráfico 2. Edad de los usuarios que realizan reservas en hoteles a través de internet.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de hosteltur.

⁶ http://static.hosteltur.com/web/uploads/2014/12/informe_Segittur_ITH_viajero_internauta_2.pdf

⁷ http://www.hosteltur.com/191120_asi-es-nuevo-turista-espanol-reserva-hoteles-online.html

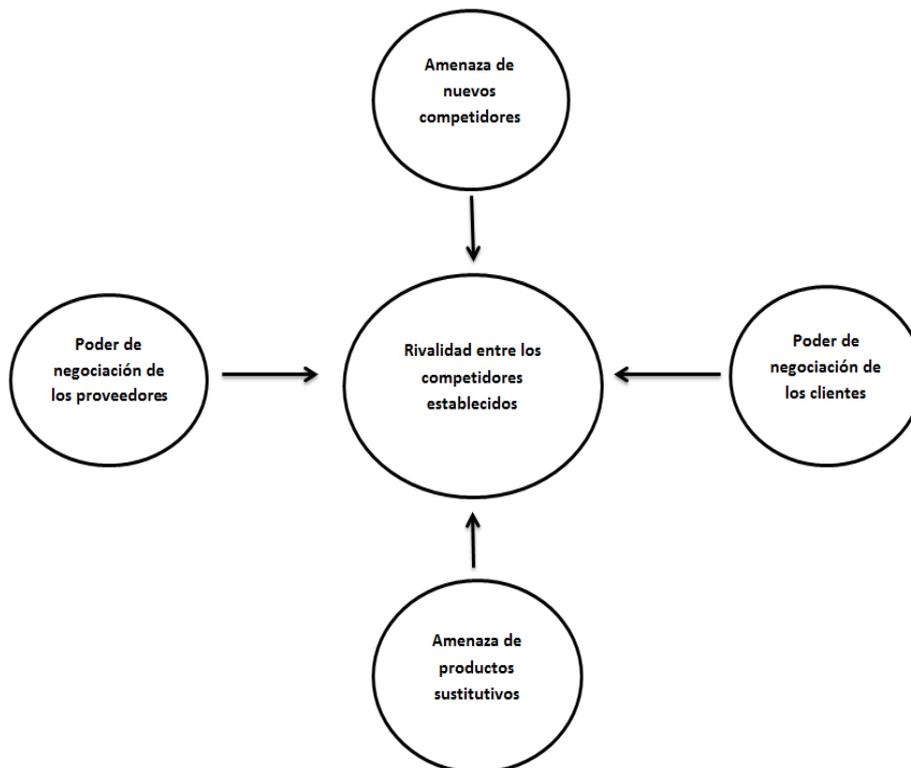
⁸ <http://www.theblendedmarketing.com/2011/06/como-funciona-booking-los-chanchullos-de-un-negocio-muy-rentable/>

4.2.1.2.- Específico

El entorno específico no constituye la totalidad del entorno de la empresa pero si es el que más influye en su rentabilidad y está formado por un conjunto de factores o variables que afectan a la empresa de forma directa en función al sector que pertenecen.

El modelo Porter (1991), denominado el modelo de las cinco fuerzas, consiste en identificar las fuerzas del mercado. El objetivo es analizar las cinco fuerzas competitivas del sector al que pertenece la empresa para desarrollar una estrategia empresarial a largo plazo acorde con la situación del entorno y así determinar el potencial de dicho negocio. El análisis de las cinco fuerzas que mostramos a continuación afecta a la capacidad de la empresa para competir.

Gráfico 3. El modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis, se deberán seguir dos pasos: primero, búsqueda de información y segundo, análisis de dicha información.

Para entender mejor la rivalidad de este sector, vamos a analizar el sector turístico de San Sebastián. El estudio muestra inicialmente, un análisis global del estado y posteriormente, individual de la capital guipuzcoana.

SECTOR TURÍSTICO

El presente estudio analiza la situación del sector turístico en San Sebastián desde diferentes puntos de vista (entrada de viajeros, pernoctaciones, etc.) con el objetivo de determinar si el sector hotelero es capaz de soportar/tolerar la creación de un establecimiento hotelero en la ciudad. El sector turístico es una importante fuente de ingresos para la ciudad, la cual fue designada territorio preferente de uso turístico ya en el siglo XX.

El siguiente estudio nos muestra, a través de datos históricos y actuales, la evolución del turismo en San Sebastián cuya demanda ha estado ligada a los numerosos eventos (sociales, culturales, deportivos, empresariales, etc.) que se han creado con el propósito de transformar San Sebastián en una ciudad cosmopolita.

En primer lugar, debemos señalar el motivo de selección de las fuentes oficiales para llevar a cabo el siguiente estudio. La ubicación del lugar, objeto de este estudio, compete a la Comunidad Autónoma del País Vasco, por lo que, se han reunido datos del Instituto Vasco de Estadística (EUSTAT) y a su vez, también del Instituto Nacional de Estadística (INE). Ambas fuentes son oficiales, fiables y bastante precisas pero a la hora de aplicar la información en el informe, se ha optado por exponer los datos del INE, ya que son más conservadores que los del EUSTAT. La finalidad del proyecto es meramente económica por lo que es imprescindible que los datos sean lo más conservadores posibles.

ESPAÑA

La situación del sector turístico ha dado un giro espectacular en los últimos 30 años, España ha pasado de una situación de crisis a otra de liderazgo podríamos llegar a decir. En la actualidad España se encuentra entre los tres primeros puestos en cuanto a turismo receptor se trata. Únicamente es superado por Francia y Estados Unidos. España se encuentra en tercer lugar como destino mundial de turismo internacional con alrededor de 64,9 millones de turistas internacionales al año según los datos del año 2014 del Instituto de Estudios Turísticos, un 7,1% más que el año anterior superando las previsiones⁹ de la Organización Mundial del Turismo (OMT). Con estos resultados, el sector turístico español se ha consolidado como primer sector de la economía española y se espera continuar con su desarrollo.

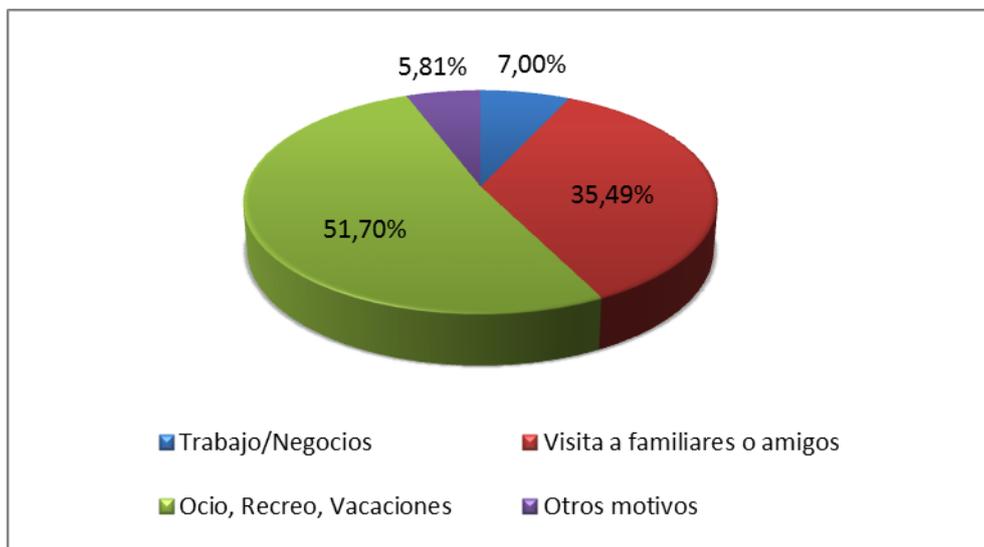
Por el momento, avanzar en la clasificación está complicado debido a la considerable diferencia que se ha registrado años anteriores en el número de turistas con Francia y Estados Unidos. Francia lidera la clasificación desde hace muchos años situándose Estados Unidos en segundo lugar.

⁹ <http://www.europapress.es/galicia/noticia-omt-elogia-impresionantes-datos-turisticos-espana-benala-visados-principales-barreras-20140606150423.html>

A día de hoy, el turismo se ha convertido en uno de los motores económicos de la economía española. El turismo ocupa un porcentaje muy alto (entorno al 10%) del producto interior bruto (PIB) de España. En el 2014, con un total de 144.527.252 movimientos turísticos internos, un porcentaje muy alto ha dedicado sus viajes a fines de ocio (el más habitual) seguido de visitas a familiares o amigos. En el otro extremo, se encuentran los viajeros de negocios u otros motivos que representan alrededor del 6% del total.

A continuación, mostramos la distribución de los desplazamientos (en España) atendiendo al motivo, durante el año 2014, con el objetivo de conocer el tipo de turista que se halla en el país (movimientos turísticos de los españoles 2014). Los datos son provisionales, a la espera de la publicación de los definitivos.

Gráfico 4. Distribución de los desplazamientos en España según el motivo en el año 2014.

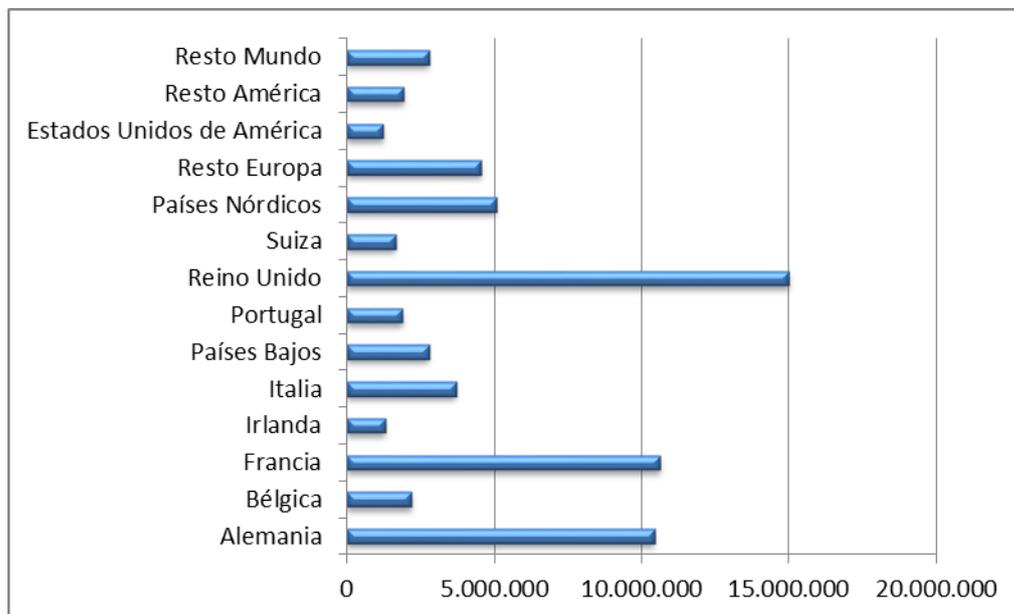


Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (IET). Turespaña.

Los desplazamientos de más del 50% de los españoles se realizan por turismo vacacional. La visita a familiares o amigos alcanza casi el 36% de los desplazamientos. En menor medida, aproximadamente con un 7%, nos encontramos con los desplazamientos por trabajo. El punto otros motivos, con un 5,81% incluye viajes de estudio, por salud, religiosos u otros varios. En definitiva, España es un país para veranear. Es decir, el turismo vacacional es el principal motivo de desplazamiento en España en la actualidad.

Finalmente, para analizar en profundidad el turista que viene a España, y conocer de antemano que tipo de cliente será el más habitual, se ha recopilado información sobre el número de viajeros que vienen de cada región.

Gráfico 5. Entradas de turistas según país de residencia en el año 2014.



Fuente. Instituto de Estudios Turísticos (IET). Turespaña

Los resultados muestran un claro predominio de los turistas ingleses para descansar en España, con 15.006.224 turistas anuales. Los franceses y alemanes les siguen de cerca con alrededor de 10.500.000 millones cada uno respectivamente. Estos 3 países acumulan a más de la mitad de los turistas internacionales que vienen a España. Los turistas cuya procedencia es los países nórdicos acumulan 5.044.546 viajeros mientras que 3.697.911 vienen de Italia. Luego, con cifras más bajas hay una variedad de muchos países distintos como Bélgica, Irlanda, Suiza, Portugal, países bajos y Resto del Mundo.

Los datos revisados en la gráfica anterior, indican una mayor probabilidad en la entrada de turistas ingleses, franceses y alemanes respecto al resto, por lo que, es un avance para identificar al tipo de cliente que se puede acercar a nuestro hotel sin ni siquiera conocerle. A través de los hábitos y la cultura (idiomas) de su país de residencia se pueden conocer sus costumbres y amoldarse a ellas lo más posible con el fin de que el cliente tenga una estancia agradable.

PAÍS VASCO

La Comunidad Autónoma del País Vasco se puede considerar un atractivo destino turístico. La costa vasca atrae a muchas personas de diferentes gustos, como pueden ser apasionados del surf independientemente del periodo estival.

Hemos de afirmar que aunque el clima del norte no ayude mucho al turismo en los meses más sombríos, el País Vasco puede ofrecer otros atractivos como su cultura gastronómica, patrimonio cultural, rutas por los montes vascos (senderismo, montañismo...), festivales, teatros, museos... Además, San Sebastián se ha convertido en una ciudad donde se realizan numerosos congresos, y muestra de ello es la afluencia de viajeros, que no ha dejado de crecer en los últimos años.

Imagen 2. Situación geográfica del País Vasco.



Fuente:

Según los datos del INE, el País Vasco, con alrededor de 2,2 millones de habitantes, es una de las comunidades autónomas del estado que se está consolidando en relación al turismo. El resurgimiento del turismo en San Sebastián, como en las demás capitales del País Vasco, es relativamente nuevo. Anteriormente las plazas hoteleras de las ciudades eran bastante escasas y muchos de los hoteles de la ciudad son relativamente nuevos. La demanda crece poco a poco y aunque no lleguemos a los registros de Madrid o Barcelona, ni mucho menos se deben menospreciar los datos obtenidos.

Es verdad que hay comunidades autónomas que reciben un mayor número de viajeros que la Comunidad Autónoma del País Vasco pero si descartamos la Comunidad de Madrid, Cataluña, Baleares y Canarias (obviamente no podemos competir contra estas comunidades, por diferentes motivos), el País Vasco compite junto a Castilla y León, Aragón, Galicia, etc. La buena situación geográfica (con el mar Cantábrico y frontera con Francia) facilita mucho el viaje hacia esta zona y junto con Cataluña son las 2 comunidades mejor situadas estratégicamente hablando.

El transporte más apropiado de los viajeros que vienen al País Vasco se puede afirmar que es el coche. De este modo, se tiene la opción de poder visitar cualquier rincón del interior o la costa vasca mismamente. La mayoría de los viajeros que se acercan a San Sebastián utilizan el coche. El aeropuerto más cercano se encuentra a 20 km, es bastante pequeño, muy caro y limitado en cuanto a procedencias.

A continuación, describiremos la situación del turismo receptor en el País Vasco en el siglo XXI. En primer lugar, debemos señalar que los datos aportados por el INE a partir del 2014 son

datos provisionales. Todos los datos numéricos de entrada de viajeros y pernoctaciones registrados en las siguientes tablas y gráficos son en hoteles.

Tabla 1. Entrada de viajeros y pernoctaciones en el siglo XXI.

	País Vasco				Guipúzcoa			
	Nº Viajeros	Var %	Nº Pernoctaciones	Var %	Nº Viajeros	Var %	Nº Pernoctaciones	Var %
2000	1.479.605		2.822.068		682.607		1.296.482	
2001	1.365.690	-8%	2.689.165	-5%	619.426	-9%	1.220.702	-6%
2002	1.460.985	7%	2.828.402	5%	682.117	10%	1.309.470	7%
2003	1.575.278	8%	3.017.559	7%	703.904	3%	1.366.722	4%
2004	1.734.021	10%	3.302.034	9%	752.196	7%	1.474.168	8%
2005	1.853.690	7%	3.574.739	8%	767.667	2%	1.537.829	4%
2006	2.090.908	13%	3.932.306	10%	851.197	11%	1.692.970	10%
2007	2.145.899	3%	3.961.137	1%	857.309	1%	1.669.702	-1%
2008	2.104.403	-2%	3.842.982	-3%	855.118	0%	1.648.757	-1%
2009	2.047.253	-3%	3.822.579	-1%	826.051	-3%	1.636.584	-1%
2010	2.241.241	9%	4.179.642	9%	900.119	9%	1.744.095	7%
2011	2.416.093	8%	4.627.709	11%	931.001	3%	1.813.957	4%
2012	2.431.658	1%	4.634.396	0%	905.291	-3%	1.778.516	-2%
2013	2.416.973	-1%	4.544.925	-2%	928.867	3%	1.801.172	1%
2014	2.469.882	2%	4.677.419	3%	930.837	0%	1.828.157	1%
Var 2000/2014		66,93%		65,74%		36,36%		41,01%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística.

Desde el año 2000, las entradas de viajeros¹⁰ han aumentado un 67% en el País Vasco, lo cual indica el éxito del turismo y la hostelería en los últimos años. Las pernoctaciones¹¹ han

¹⁰ *Entrada de viajeros* hace referencia al número de todas aquellas personas que realizan una o más pernoctaciones seguidas en el mismo alojamiento.

¹¹ *Pernoctación* se considera cada noche que un viajero se aloja en el establecimiento.

aumentado al mismo ritmo lo que señala el buen servicio que ofrecen los establecimientos del País Vasco. Los pronósticos auguran un crecimiento constante e incluso más agudo teniendo en cuenta que en junio de 2011 San Sebastián fue designada capital europea de la cultura 2016.

En el ámbito del País Vasco, la tendencia creciente es similar a la de España pasando de recibir 1,479 millones de visitantes en el año 2000, a casi dos millones y medio en el año 2014. También es de suma importancia señalar el incremento de viajeros del 45% entre el año 2002 y el 2006. Esto se debe a la buena situación económica por la que pasaba España y Europa, pero a partir del 2007, cuando comienza la crisis el sector turístico se ve considerablemente lastrado y muestra de ello es el descenso de la afluencia de viajeros. El País Vasco se mantiene a duras penas durante los próximos 3 años sumergido en una crisis causada por el estallido de la burbuja inmobiliaria y el cual lastró a muchos sectores y empresas. A partir de 2010 se vuelve a la senda del crecimiento, en cuanto a datos turísticos hablamos.

En Guipúzcoa los datos son más conservadores, y aunque no se aprecien subidas tan espectaculares como en la Comunidad Autónoma Vasca, se puede afirmar que la crisis no perjudicó tanto a este sector en Guipúzcoa. Un dato muy curioso y favorable acerca de Guipúzcoa es que ha captado el 54,3% del incremento total de entradas de viajeros en el País Vasco desde el año 2000, lo que evidencia la capacidad de desarrollo de Guipúzcoa, y concretamente, de San Sebastián. Las pernoctaciones se sitúan por encima de las del País Vasco, con una media de 1,94 días en 2014.

En definitiva, a grosso modo, el análisis previo muestra que la mejora de entrada de viajeros en Guipúzcoa ha sido mayor que en Álava y Vizcaya. Más adelante, examinaremos la progresión en detalle e intentaremos averiguar cuáles han sido las causas de dicha desigualdad.

A continuación, se detallan por trimestre los datos registrados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) de Vitoria, San Sebastián y Bilbao de los 3 últimos años.

Tabla 2. Entrada de viajeros y pernoctaciones por trimestre entre 2012 - 2014.

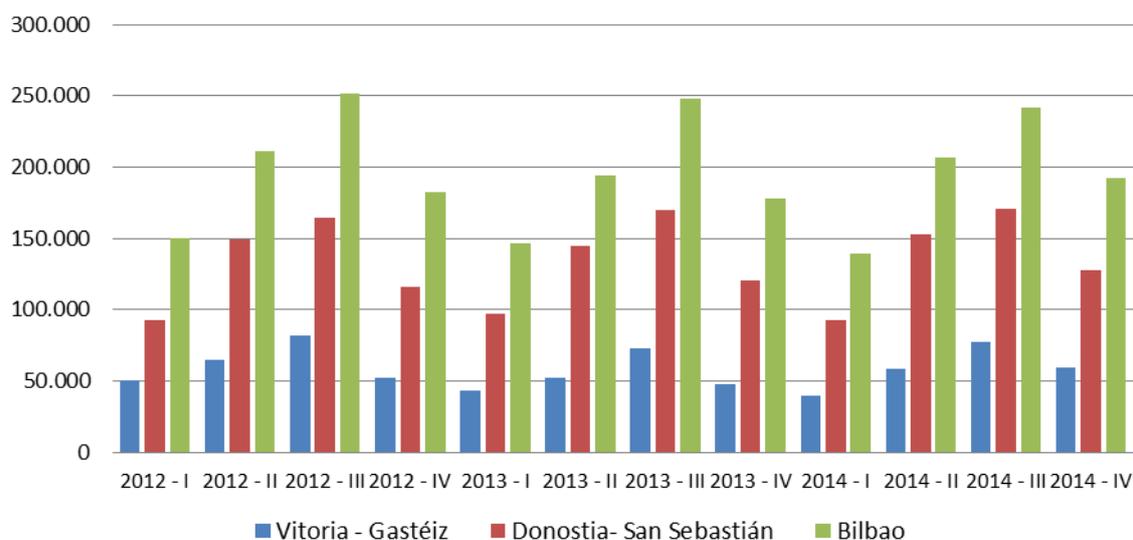
	País Vasco		Vitoria		San Sebastián		Bilbao	
	Entrada de viajeros	Pernoctaciones						
2012 - I	437.321	774.722	50.641	99.099	92.263	154.608	149.773	259.861
2012 - II	650.441	1.224.973	64.855	128.779	149.551	280.698	211.400	387.570
2012 - III	808.759	1.638.615	81.387	161.906	164.472	379.317	251.176	490.656
2012 - IV	535.139	996.087	52.488	103.366	116.150	214.038	182.595	330.649
2013 - I	439.183	786.888	43.590	93.607	96.678	174.981	146.566	255.506
2013 - II	623.298	1.131.349	51.981	106.593	144.353	280.109	194.386	344.657
2013 - III	821.037	1.652.924	73.043	148.174	170.019	390.002	248.242	478.837
2013 - IV	533.453	973.766	47.762	88.422	120.510	225.316	178.035	327.900
2014 - I	416.398	724.982	39.940	70.806	92.289	158.800	139.335	244.808
2014 - II	657.104	1.221.791	58.875	106.140	153.141	300.275	206.624	382.066
2014 - III	825.809	1.686.597	77.742	147.522	170.829	393.237	241.480	491.706
2014 - IV	570.571	1.044.049	59.324	107.592	127.276	234.599	191.952	358.683

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Si analizamos los datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (INE) más recientes, podemos observar un constante incremento en el número de entradas de viajeros y pernoctaciones en la capital guipuzcoana, salvo ciertas excepciones. Las capitales de Álava y Vizcaya, Vitoria y Bilbao respectivamente, en los últimos 3 años han recibido un número menor de turistas comparando por trimestre y tomando como año base el primer trimestre de 2012. Si bien las pernoctaciones han aumentado más que las entradas de viajeros en San Sebastián, damos a entender que los establecimientos de San Sebastián en general, la hostelería, ofrece un buen servicio al cliente. También existe un porcentaje de turismo que elige San Sebastián como destino para pernoctar y luego se hacen los viajes en el día hacia Vitoria o Bilbao o incluso para viajar por la provincia. A causa de la variedad turística que ofrece San Sebastián es una opción muy atractiva para el cliente. Así mismo, los datos demuestran en el País Vasco, podemos afirmar con absoluta certeza, que San Sebastián poco a poco está aumentando su cuota de mercado (véase tabla 2).

Analizando el caso más en profundidad, los datos muestran que el año 2013 es muy malo para Bilbao y Vitoria donde en ningún trimestre mejoran los datos del 2012. Así mismo, el 2014 no es mucho mejor y únicamente se prevé alcanzar los datos de dos años atrás. Bilbao se mantiene incluso podríamos decir que logra el objetivo mientras que Vitoria atraviesa una etapa muy gris tras unos años de mayor esplendor (referido a entradas de viajeros y pernoctaciones).

Gráfico 6. Entrada de viajeros por trimestre en Vitoria, Bilbao y San Sebastián en 2012 - 2014.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Es inevitable que haya un mayor número de turistas en las capitales de provincia, por lo tanto, hemos considerado de primera necesidad comparar el turismo de nuestra ciudad con Vitoria o Bilbao. En relación a Vitoria, cada año que pasa pierde turistas. El hecho de no tener costa es un factor muy importante que perjudica negativamente a la capital alavesa.

Una encuesta reciente de la Organización de Consumidores y Usuarios¹² (OCU) junto a organizaciones de otros países realizada a 15.000 usuarios afirma que más del 50% de los encuestados elige la costa frente a un 13% que se decanta por la montaña.

Estos datos son una clara muestra del predominio del sol y la playa frente a la montaña, hablando en épocas estivales claro. La imagen que una persona percibe de las vacaciones de toda la vida no ha cambiado mucho pese a la evolución del turismo en el siglo XXI.

SAN SEBASTIÁN

Tras la última publicación de la Guía Michelin¹³ en el mes de noviembre del año 2014, de los 8 restaurantes que hay en España con 3 estrellas Michelin, tres se encuentran en San Sebastián (Arzak, Akelarre y Martín Berasategui). También debemos mencionar uno con 2 estrellas, el Mugaritz, y más de una docena con 1 estrella cerca de la capital guipuzcoana. Muchas personas se ven atraídas particularmente por la gastronomía, y este premio que se concede o se quita a los restaurantes anualmente, es el método más fiable que hay hoy en día para valorar la calidad de los restaurantes. Así mismo, podemos afirmar que el País Vasco,

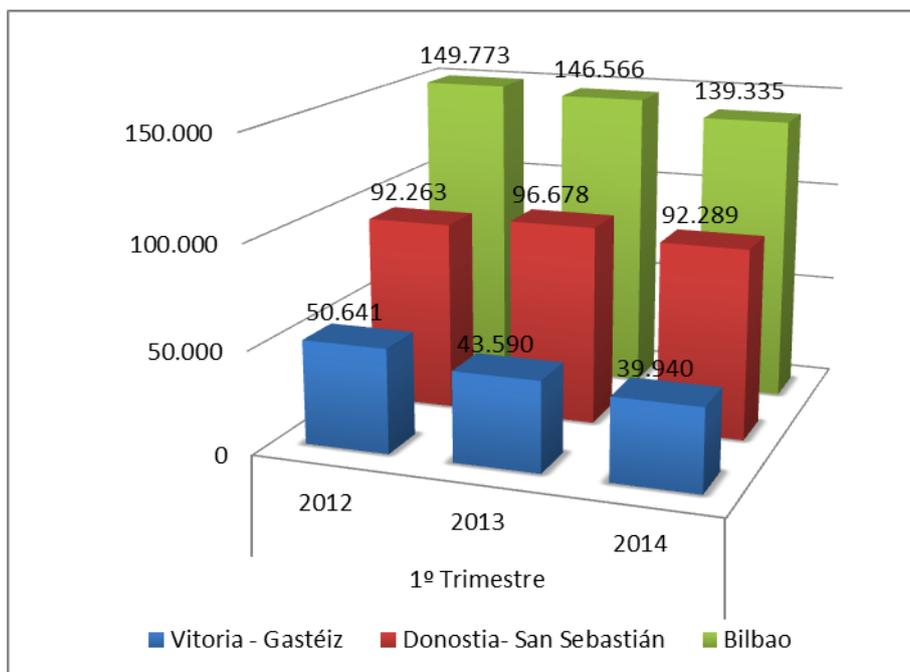
¹² <http://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2013/satisfaccion-destinos-turisticos>

¹³ La selección que hace la *Guía Michelin* de los mejores restaurantes del mundo llevado a cabo mediante la asignación de estrellas.

particularmente San Sebastián, es uno de los mejores destinos turísticos del mundo en cuanto a gastronomía.

Estadísticamente hablando, en el primer trimestre se han registrado casi 100.000 entradas de viajeros en los últimos años. En el año 2013 se registran 96.678 turistas frente a los 92.289 turistas del año siguiente, y casualmente es un dato que también concierne a Vitoria y Bilbao. San Sebastián sufre un descenso del 5% en el número de entrada de viajeros y un 10% en pernoctaciones. Al final, llegamos a la conclusión del impacto que tiene el periodo de Semana Santa en la afluencia de turistas. A la hora de interpretar los datos debemos observar entre otras cosas, en qué periodo se encuentra el periodo vacacional, y en este caso, la diferencia trata en que en el año 2013 Semana Santa fue en marzo mientras que en el 2014 en abril. Es un dato curioso, una simple anécdota (véase gráfico 7).

Gráfico 7. Entrada de viajeros en Vitoria, Bilbao y San Sebastián en el primer trimestre de 2012 - 2014.

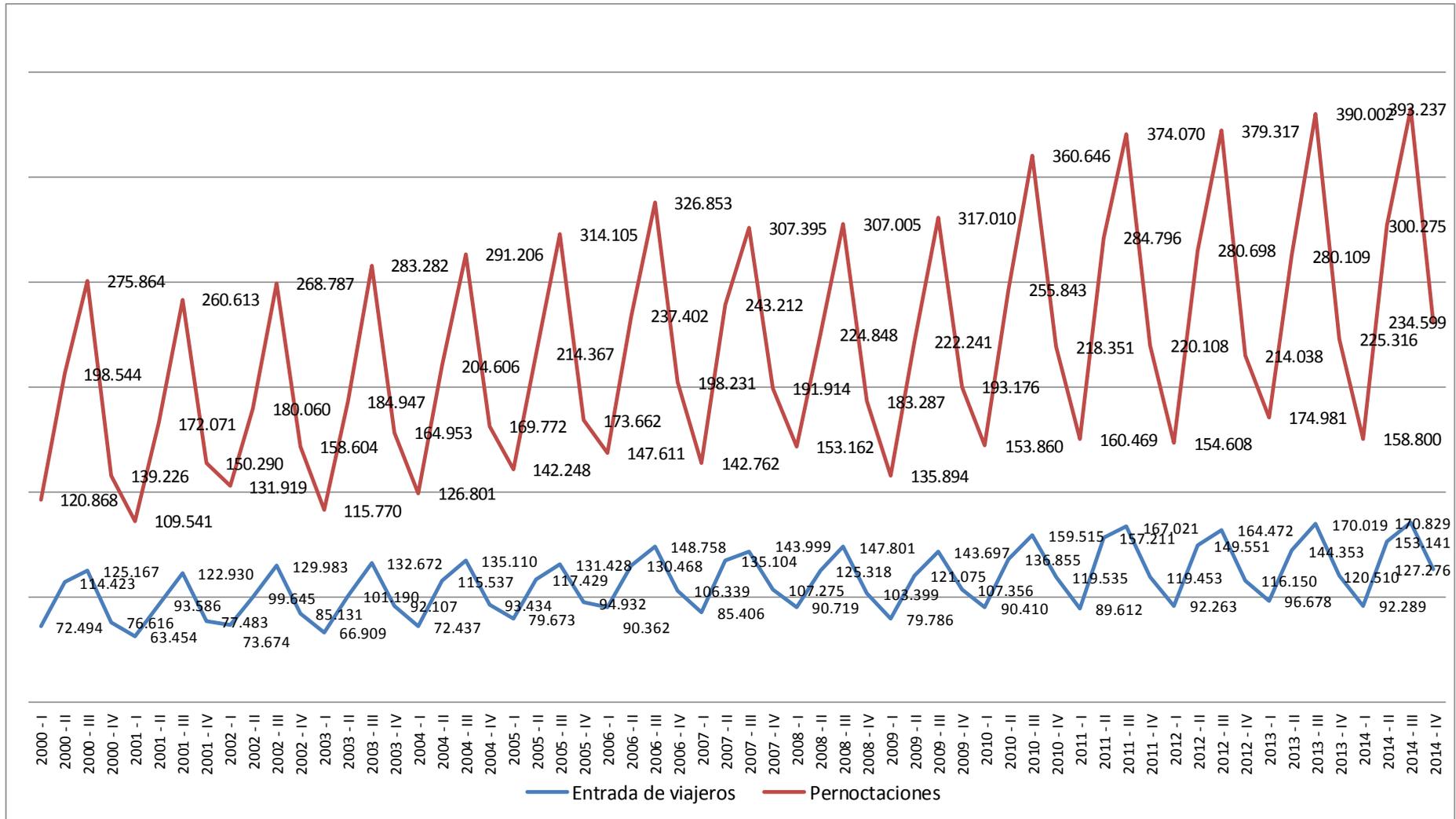


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Sin embargo, podemos observar que las pernoctaciones en hoteles en San Sebastián aun mejoran en un 2,6% frente al primer trimestre del 2012.

En San Sebastián, como hemos comentado anteriormente, los datos muestran un ligero incremento todos los trimestres en cuanto entradas de viajeros y pernoctaciones salvo excepciones. El siguiente gráfico, muestra las entradas de viajeros y pernoctaciones por trimestres desde el año 2000.

Gráfico 8. Entrada de viajeros y pernoctaciones en San Sebastián en el siglo XXI.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Tras examinar todos los registros del siglo XXI por trimestres, indispensable para diferenciar las épocas de mayor afluencia de turistas, observaremos que el primer trimestre de 2001 fue el periodo de menor número de entrada de viajeros en hoteles con 109.541 turistas y 63.454 pernoctaciones en hoteles hasta el día de hoy.

Sin embargo, el mejor año de la historia fue el de 2014 con un total de 543.535 turistas en hoteles. El incremento medio anual del siglo XXI ronda entorno al 2,03%. Es un dato muy bueno, teniendo en cuenta que no todos los años ha aumentado la entrada de viajeros en hoteles. El incremento de turistas en hoteles anual más alto registrado fue en el 2010 con un 10,7% respecto al año anterior. En el 2015 se esperan mejorar los datos de entrada de turistas y en el 2016, las expectativas muestran que la capitalidad europea impulsará un poco más a San Sebastián como destino turístico.

En cambio, las pernoctaciones en hoteles aumentan casi cada año, a una media anual de 2,32%. Desde el 2007 hay un descenso continuo de pernoctaciones y no es hasta 2010 cuando se mejoran los registros del año anterior. Al igual que las entradas de viajeros, el mejor año registrado en San Sebastián en cuanto a pernoctaciones en hoteles es el 2014, situándose en torno a un total de 1.085.000 pernoctaciones.

Un dato curioso y a tener en cuenta es el periodo de Semana Santa. Si apreciamos los últimos 3 años, el segundo trimestre muestra signos de crecimiento salvo en 2013. La Semana Santa hace disminuir la entrada de viajeros en 5.000 viajeros hasta llegar a los 144.353 turistas, a causa de su celebración en el primer trimestre, pero las pernoctaciones se mantienen y en el 2014 vuelve haber un incremento del 5.7% en la entrada de turistas y un 6.7% en las pernoctaciones.

El tercer trimestre sigue aumentando con un incremento del 0,47% en la entrada de turistas y un 0,82% de pernoctaciones respecto al 2013 hasta llegar a los 170.829 viajeros y 393.237 pernoctaciones. El fin de año siempre es una época de descenso tras el periodo de holganza. En 2014 hubo entradas de viajeros con un total de 127.276 turistas, con un 5,3% de aumento respecto al año anterior. Las pernoctaciones aumentaron hasta los 234.599 con un incremento porcentual del 3,96% respecto al año anterior. (Véase gráficos 7 y 8).

Se espera que en 2016 las pernoctaciones tengan un crecimiento extra del 2% al aumento que ya experimenta cada año, a causa de la capitalidad cultural (el 2016 incrementará las pernoctaciones en Donostia en otro 2%, según un artículo publicado en el Diario Vasco). Un estudio realizado por la Asociación de Ciudades Candidatas a la Capitalidad Europea de la Cultura¹⁴ afirma existir un impacto real y tangible, solo por el hecho de ser candidato a este premio. Por suerte, San Sebastián será capital europea de la cultura en 2016 y las pernoctaciones podrán llegar a aumentar un 12% en ese mismo año. Además, el año siguiente al de la capitalidad, las pernoctaciones podrían aumentar un 4% más respecto a los años anteriores.

A la hora de estimar la previsión de ventas del hotel, prevemos un incremento todos los años, pero no especialmente a causa de este evento, más que nada por un criterio de prudencia. Se

¹⁴ file:///C:/Users/Gurutze/Downloads/Estudio_Impacto_Ciudades_Candidatas.pdf

va a estimar un incremento que en condiciones normales debería ser real y se estudiará la viabilidad de la empresa en base a datos históricos. Una vez realizada la planificación económico – financiera, podremos valorar la viabilidad y pronosticar tanto positiva como negativamente escenarios alternativos.

A continuación (véase tabla 3 y 4), se muestran todos los datos registrados en tablas en cuanto a número de turistas y pernoctaciones en hoteles en San Sebastián en el siglo XXI. De este modo, además de poder apreciar en la gráfica más fácilmente el constante incremento de turistas y pernoctaciones en hoteles de la ciudad, se puede relacionar a cada trimestre con sus meses correspondientes.

Tabla 3. Entradas de viajeros totales durante el siglo XXI.

ENTRADAS TOTALES EN SAN SEBASTIÁN															
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Enero	18.471	18.418	20.046	19.917	20.198	21.476	27.536	24.500	26.393	21.207	23.872	25.101	26.726	26.279	26.045
Febrero	23.656	20.690	21.250	19.136	24.170	24.449	28.748	26.164	29.881	27.178	29.066	28.632	27.012	26.767	28.818
Marzo	30.367	24.346	32.378	27.856	28.069	33.748	34.078	34.742	34.445	31.401	37.472	35.879	38.525	43.632	37.426
Abril	34.202	27.390	26.814	32.475	34.340	35.916	44.716	42.264	36.676	37.453	44.884	50.587	45.942	40.873	47.215
Mayo	37.930	32.808	36.428	31.941	38.932	41.154	40.157	45.728	44.572	43.032	46.263	49.281	50.885	51.583	52.004
Junio	42.291	33.388	36.403	36.774	42.265	40.359	45.595	47.112	44.070	40.590	45.708	57.343	52.724	51.897	53.922
Julio	47.166	45.925	45.450	42.694	46.603	47.810	51.223	47.076	51.346	48.223	54.107	63.104	55.091	57.912	57.261
Agosto	42.317	43.124	48.629	47.256	47.622	42.483	50.317	51.188	53.765	52.272	57.340	55.032	58.517	58.187	59.417
Septiembre	35.684	33.881	35.904	42.722	40.885	41.135	47.218	45.735	42.690	43.202	48.068	48.885	50.864	53.920	54.151
Octubre	32.267	31.019	32.812	36.026	39.640	40.314	43.157	43.086	42.190	41.861	50.715	49.138	47.509	49.939	53.390
Noviembre	24.883	27.817	28.192	30.476	30.627	31.909	33.085	36.205	34.055	35.139	36.175	36.097	37.340	38.062	38.826
Diciembre	19.466	18.647	24.127	25.605	23.167	22.709	30.097	27.984	27.154	30.356	32.645	34.218	31.301	32.509	35.060
Total	388.700	357.453	388.433	392.878	416.518	423.462	475.927	471.784	467.237	451.914	506.315	533.297	522.436	531.560	543.535

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Tabla 4. Pernoctaciones totales durante el siglo XXI.

	PERNOCTACIONES TOTALES EN SAN SEBASTIÁN														
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Enero	32.517	34.451	34.712	34.805	35.215	35.860	45.721	42.000	43.206	37.263	42.829	45.891	45.265	44.165	46.185
Febrero	38.812	34.280	35.703	33.211	40.895	41.439	46.866	42.080	48.272	44.088	47.527	51.266	44.471	45.871	47.488
Marzo	49.539	40.810	61.504	47.754	50.691	64.949	55.024	58.682	61.684	54.543	63.504	63.312	64.872	84.945	65.127
Abril	58.777	49.122	44.724	61.446	63.873	61.152	81.475	78.549	62.683	68.755	80.393	88.592	87.314	75.766	88.854
Mayo	66.174	57.838	66.985	57.725	66.429	74.161	71.544	79.207	83.158	77.093	83.913	92.674	90.642	101.374	101.560
Junio	73.593	65.111	68.351	65.776	74.304	79.054	84.383	85.456	79.007	76.393	91.537	103.530	102.742	102.969	109.861
Julio	99.892	90.845	88.937	87.268	94.475	105.501	109.986	101.411	103.967	103.967	123.504	130.140	128.169	133.599	132.277
Agosto	101.810	99.577	111.116	111.624	115.219	118.482	121.779	114.635	117.021	123.396	134.442	136.492	142.446	141.958	145.034
Septiembre	74.162	70.191	68.734	84.390	81.512	90.122	95.088	91.349	86.017	89.647	102.700	107.438	108.702	114.445	115.926
Octubre	59.974	56.992	60.786	64.770	74.404	75.634	79.831	77.937	74.263	78.374	94.663	95.168	91.782	96.371	103.107
Noviembre	44.687	58.449	56.413	57.760	52.872	56.149	62.173	63.758	60.898	60.612	61.906	63.106	65.386	70.066	69.636
Diciembre	34.565	34.849	41.405	42.423	42.496	41.879	56.227	50.219	48.126	54.190	61.782	61.834	56.870	58.879	61.856
Total	734.502	692.515	739.370	748.952	792.385	844.382	910.097	885.283	868.302	868.321	988.700	1.039.443	1.028.661	1.070.408	1.086.911

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

En definitiva, estos datos analizados son bastante esperanzadores para el proyecto planteado y las variables estudiadas nos muestran un futuro prometedor para el turismo en la ciudad. Desde el punto de vista turístico, San Sebastián se está convirtiendo en una opción más que aceptable para un sector de población de poder adquisitivo medio-alto¹⁵ (a excepción de Madrid y Barcelona, se considera una de las ciudades más caras de España).

Tras observar, analizar e interpretar todos los datos proporcionados por el INE y el EUSTAT, se ha llevado a cabo un trabajo de recopilación de información reciente relacionada con el turismo del portal informativo “*El Diario Vasco*”, el diario referente en Guipúzcoa cuya sede se encuentra en San Sebastián.

Entre muchos artículos, destacan “El turismo vuelve a batir records en verano con un 3,6% más de visitantes”, “La llegada de turistas de Gipuzkoa se mantiene al alza” y “Un millón de visitantes busca en las webs a Donostia como destino”. REFERENCIA EN LA BIBLIOGRAFÍA

ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

ESTANCIA MEDIA

Otro dato de interés es la estancia media de los turistas en establecimientos hoteleros. Junto con el grado de ocupación del sector en San Sebastián podemos averiguar si habría la posibilidad de crear un hotel más en San Sebastián. La estancia media en establecimientos hoteleros en España, al igual que en San Sebastián, aumenta poco a poco.

Tabla 5. Estancia media en establecimientos hoteleros en San Sebastián.

ESTANCIA MEDIA DE DÍAS EN SAN SEBASTIÁN				
	2011	2012	2013	2014
Hoteles	2	1,98	2	1,99
Hoteles de 3, 4 y 5*	1,95	1,94	1,99	1,98

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del EUSTAT.

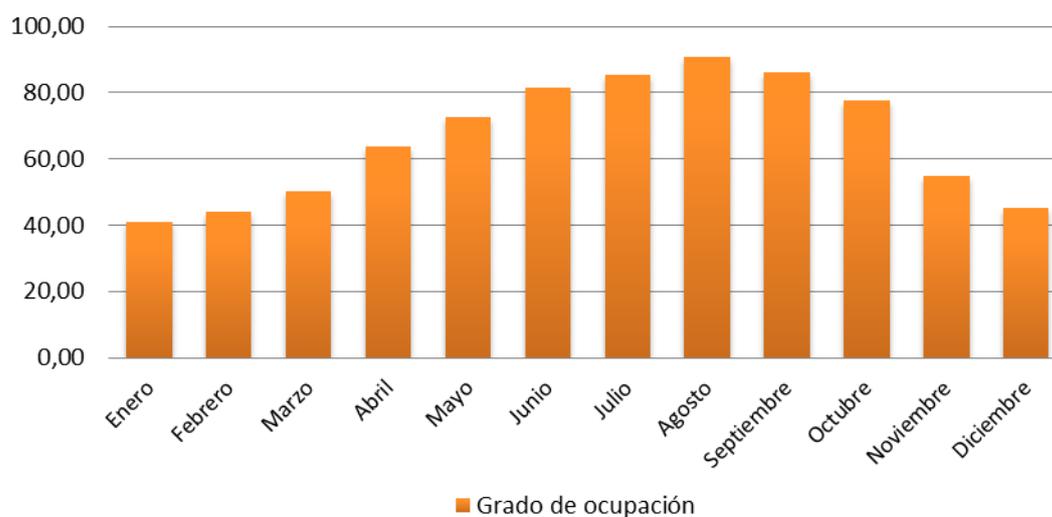
Actualmente, la estancia media anual de los turistas se encuentra entorno a los 2 días. Los datos pronostican un buen futuro en cuanto al turismo, favorecido entre otras cosas porque San Sebastián será capital europea de la cultura en 2016. De ello se beneficiarán muchas empresas, entre ellas, en una gran medida los establecimientos hoteleros.

¹⁵ <http://www.idealista.com/news/finanzas-personales/hogar/2014/05/14/728263-sabes-cuales-son-las-ciudades-mas-caras-y-baratas-para-vivir-en-espana>

GRADO DE OCUPACIÓN

Como es habitual, según los datos registrados en el 2014, el grado de ocupación medio alcanza casi el 100% en verano. Sin embargo, los meses de Diciembre, Enero y Febrero son los peores, en los que se mantiene alrededor del 40% de ocupación media.

Gráfico 9. Grado de ocupación media en establecimientos hoteleros en San Sebastián en 2014.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

En el periodo estival ni siquiera nos planteamos la posibilidad de tener un grado de ocupación inferior al 50% (no contemplamos problemas de ocupación), pero fuera de este, suele haber problemas para atraer turistas y es aquí donde entran en juego todo tipo de ofertas, promociones, descuentos, etc.

El grado de ocupación medio anual en establecimientos hoteleros de San Sebastián se sitúa alrededor del 65%. Un resultado lastrado por los meses de invierno.

Es muy complicado mantener una estructura de empresa tan fuerte en épocas de poca demanda. Un hotel de esta envergadura tiene unos gastos fijos demasiado altos como para mantenerse abierto durante todo el año sin planificar una estrategia. Para ello, debemos tener claras las ideas, nuestro posicionamiento en el sector, cual es nuestro público objetivo y posteriormente debemos explotarlo lo máximo posible.

COMPETENCIA

Tras indagar en profundidad el estado actual del turismo, hemos llegado al resultado de que San Sebastián se encuentra en una posición envidiable y creemos conveniente analizar la situación del sector en la ciudad.

En primer lugar, antes de analizar el sector y plantear hipótesis sobre la situación hotelera, explicaremos brevemente la diferencia entre San Sebastián y las otras dos capitales, Vitoria y Bilbao. La capital alavesa con 23 hoteles refleja una menor capacidad hotelera al igual que también se refleja en la afluencia de turistas. Los datos han demostrado la debilidad del turismo en esta zona. Aunque el estudio no esté dirigido a este territorio, a la vista de los datos, es necesario informar sobre la imprudencia que supone la apertura un establecimiento hotelero en esta ciudad o en su entorno.

Si nos orientamos hacia la costa y comparamos Bilbao con San Sebastián, obtenemos unos datos bastante curiosos. Prácticamente tenemos el mismo número de hoteles pero la diferencia de habitaciones es considerable. Mientras que en Bilbao hay 32 hoteles con 3159 habitaciones, en San Sebastián disponemos de dos hoteles más y un número bastante menor de habitaciones (un 34,3% menos exactamente). Es decir, los hoteles de San Sebastián en general tienen menor capacidad hotelera. Si en Bilbao un hotel de media tiene 98 habitaciones, en San Sebastián solo 61.

Tabla 6. Establecimientos hoteleros abiertos en el País Vasco en 2014.

2014	Vitoria - Gastéiz		Bilbao		San Sebastián	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
Hoteles 5*	1	147	4	551	1	136
Hoteles 4*	5	517	12	1521	13	1359
Hoteles 3*	6	298	6	775	5	255
Hoteles 2*	6	211	7	211	9	197
Hoteles 1*	5	110	3	101	6	128
Total	23	1283	32	3159	34	2075

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web de turismo.

Aunque el turismo en Bilbao no se incremente tanto como en San Sebastián, en la actualidad Bilbao recibe miles de turistas más que San Sebastián al año, con lo que la capacidad hotelera podemos considerar que está justificada.

Estos datos muestran indicios de que si San Sebastián sigue creciendo tal y como prevemos, la capacidad hotelera será escasa para atender a todos los turistas.

Primero, debemos declarar que el mercado está bastante fraccionado en esta ciudad. Los datos muestran una competencia feroz en el sector por captar el mayor número posible de clientes a través del marketing y su posicionamiento por internet. Para ello, hemos confeccionado un plan que lo explicaremos más adelante.

La competencia es un factor importante a tener en cuenta, puesto que a pesar que en temporada alta la demanda se acerca mucho a la oferta, durante el resto del año la oferta será superior a la demanda. En la actual competencia de la ciudad, encontramos hoteles de lujo, hoteles de gama media y hoteles más asequibles.

En principio, nuestra competencia en general serán todos estos establecimientos hoteleros, puesto que ofrecen un lugar de alojamiento, pero solo los hoteles de 3 y 4 estrellas se dirigen a nuestro público objetivo.

Tabla 7. Establecimientos hoteleros abiertos de 3 y 4 estrellas en el 2014.

Hoteles	Estrellas	Habitaciones	Nº Plazas
Hotel Astoria 7	4	102	194
Hotel Costa Vasca	4	203	406
Hotel Londres	4	167	330
Hotel Hesperia Donosti	4	45	88
Hotel Mercure Monte Igeldo	4	125	237
Hotel NH Aranzazu	4	180	332
Hotel Palacio de Ayete	4	75	137
Hotel San Sebastián	4	90	170
Hotel Silken Amara Plaza	4	162	306
Hotel Tryp Orly	4	64	130
Hotel Villa Soro	4	25	50
Hotel Zenit San Sebastián	4	78	150
Hotel Gudamendi	4	43	86
Hotel Avenida	3	50	95
Hotel Codina	3	65	116
Hotel Europa	3	68	136
Hotel Niza	3	40	75
Hotel Anoeta	3	32	62
Total		1614	3100

Fuente: Elaboración propia.

San Sebastián es la capital del País Vasco que más hoteles reúne con un total de 34. Como hemos afirmado anteriormente, nuestra competencia directa en principio serán los hoteles de 3 y 4 estrellas. El número de habitaciones total que supone una competencia directa con nuestro hotel serían 1.614 que es un 77,8% con respecto a la oferta hotelera existente en la ciudad en este momento. Tenemos 13 hoteles de 4 estrellas disponibles con un total de 1359

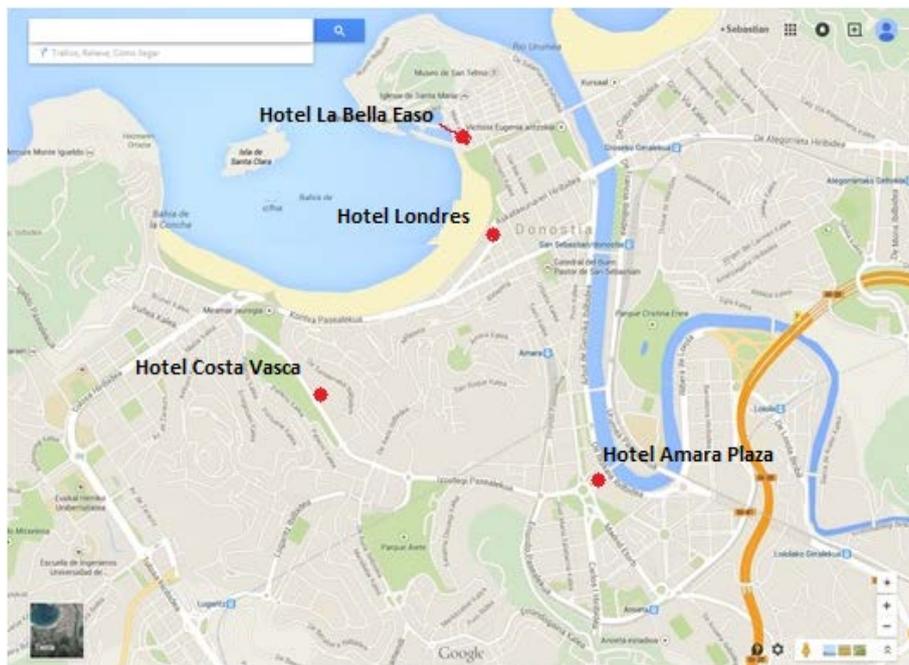
habitaciones. Sin embargo, solo hay 5 hoteles de 3 estrellas y 255 habitaciones. En función de la oferta hotelera podemos estimar qué categoría tiene un mayor potencial para su explotación pero en principio nuestro objetivo es un hotel de 4 estrellas.

Recapitemos todo lo realizado hasta ahora. Tras estudiar el entorno, calcular el número de hoteles en San Sebastián y clasificarlo en función de su categoría, a continuación se estudiará la zona geográfica del futuro hotel.

El futuro hotel situado en el casco viejo de la ciudad, con vistas al puerto y a la Bahía de la Concha se encuentra en una de las zonas más demandadas de la ciudad por su céntrica localización, magníficas vistas y la completa tranquilidad de la zona ya que, aunque se encuentra en el casco viejo está lo suficientemente lejos de los establecimientos (hosteleros) para que no hubiera ningún problema de ruido, terrazas y otros conflictos que pudieran surgir¹⁶.

Para analizar el sector hemos decidido analizar los precios de los hoteles de la ciudad agrupando los hoteles de 4 estrellas por zonas. Del barrio de Amara se estudiará el hotel Silken Amara Plaza, en el Antiguo el hotel Barceló Costa Vasca y en el centro el hotel Londres.

Imagen 3. Situación geográfica de los establecimientos hoteleros de San Sebastián.



Fuente. Elaboración propia a partir de Google maps.

¹⁶ La parte viaje, es la zona donde se celebran y finalizan la mayoría de las fiestas populares de la ciudad, y por lo tanto, es un producto turístico que refleja la cultura de la ciudad. Nos referimos a días como Santo Tomas (21 de Diciembre) o la competición de la Bandera de la Concha (primeros dos domingos del mes de septiembre) donde la parte vieja se llena completamente de gente, incluido el puerto, con un ambiente agradable.

El autor del proyecto tiene como su ciudad natal la ciudad de San Sebastián y puede afirmar que conoce medianamente bien, personalmente, y a través de opiniones de conocidos los hoteles a evaluar, de manera que llevaremos a cabo el análisis de los hoteles en orden del más asequible al más glamuroso.

El hotel Barceló Costa Vasca lo consideramos el más asequible de los tres. Se encuentra en desventaja debido a su situación geográfica. Está un poco lejos del centro, pero al mismo tiempo compensa esta debilidad con su espacio. Hotel grande, muy amplio y con piscina (poco habitual en los hoteles del norte de España). De los 3 hoteles, este tiene los precios más bajos por noche. En la siguiente tabla podemos ver los precios de las habitaciones del hotel Barceló Costa Vasca.

Tabla 8. Precios de las habitaciones del hotel Barceló Costa Vasca en el año 2014.

BARCELÓ COSTA VASCA		Febrero	Junio	Agosto
Habitación individual (16 - 20 m²)	Con terraza	69	76	138 - 153
Habitación doble (30 m²)	Sin terraza	76 - 86	85 - 128	153 - 170
	Con terraza	99 - 108	106 - 149	174 - 191
Habitación triple (32 m²)		104	140 - 150	220 - 240
Suite (90 m²)	Con terraza	248	234	382

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la página web.

www.barcelo.com/Barcelo-Costa-Vasca

El Amara Plaza consideramos que es un poco mejor que el Costa Vasca. Es un edificio del año 1993 y como se puede apreciar, actualmente la fachada necesita un revestimiento. En cuanto al interior del hotel, está muy bien decorado y su servicio es muy bueno. Se encuentra muy bien comunicado, al lado de la estación de autobuses (pendiente de la construcción de la nueva estación de autobuses, al lado de la estación del norte, cerca del puente María Cristina) y a las puertas de una de las entradas más importantes de la ciudad (también pendiente de las decisiones que tome la Diputación sobre la eliminación del viaducto de Carlos I). El hotel se encuentra lejos de la playa. Es un poco más caro que el Costa Vasca. En la siguiente tabla podemos ver los precios de las habitaciones del hotel Silken Amara Plaza.

Tabla 9. Precios de las habitaciones del hotel Silken Amara Plaza en el año 2014.

SILKEN AMARA PLAZA	Febrero	Junio	Agosto
Habitación individual (14,5 m²)	80	121	161
Habitación doble (20,5 m²)	85 - 107	130 - 152	170 - 192
FAMILY ROOM (36 m²)	185	230	270
Suite (56 m²)	295	360	380

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la página web del hotel.

www.hoteles-silken.com/hoteles/amara-plaza-san-sebastian

Finalmente, analizamos el centro y el casco viejo para llegar a la conclusión de que no se haya situado ningún hotel más a excepción de los hoteles de la zona como son el hotel María Cristina, el hotel de Londres y de Inglaterra o el hotel Parma. El primero lo descartamos debido a que en un principio no pretendemos competir con hoteles de 5 estrellas. Intentaremos robar clientes a la competencia ya sea de esta categoría como de otras por la relación calidad – precio, pero como hemos dicho anteriormente, no es nuestro principal objetivo. Esta categoría esta poco demandada y no tendríamos mucho éxito. Normalmente, un porcentaje muy alto de los turistas que acceden a hoteles de gama muy alta no suelen pensar en coger una gama inferior.

En cuanto al hotel Londres, en principio podemos considerarlo nuestra competencia más directa. Consideramos que se haya en nuestra zona crítica. Es un hotel grande, de lujo, con vistas a la bahía de la concha y de 4 estrellas pero no dispone de parking propio, las plazas de las que dispone se encuentran en régimen de concesión. A la hora de examinarlo hemos observado que es bastante caro, mucho más que la media. El hotel es bastante antiguo (1902) y aunque la ubicación sea excelente el precio no justifica una decoración de hace 100 años deteriorada por el paso de los viajeros y del tiempo. Casualmente, el hotel se encuentra en obras en este momento justificando de esta forma el buen análisis realizado del inmueble.

También debemos observar que el mercado está muy repartido. El hotel Niza de 3 estrellas convive con el Londres de 4 estrellas y se encuentran a 350 metros uno del otro.

Por esta razón, no vemos peligro alguno de que haya problemas con el hotel Parma de 2 estrellas situado en el paseo Salamanca.

Como estamos de acuerdo en la amenaza que supone este establecimiento, hemos estudiado su oferta y más adelante, presentamos algunas características a tener en cuenta del hotel Londres de San Sebastián que pueden servir para nuestro hotel. En el ANEXO 1, así es como se describe en la página web el hotel y los servicios.

En la siguiente tabla podemos ver los precios de las habitaciones del hotel Londres.

Tabla 10. Precios de las habitaciones del hotel Londres en el año 2014.

HOTEL DE LONDRES Y DE INGLATERRA		Febrero	Junio	Agosto
Habitación individual (16 m²)	Vistas al mar	103	243	393
	Vistas a la ciudad	73	183	293
Habitación doble (30 m²)	Vistas al mar	138	318	443
	Vistas a la ciudad	98 - 153	248 - 328	318 - 473
Suite (45 m²)	Vistas al mar	163 - 203,01	348 - 418	493 - 533,01

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos de la página web.

<http://www.hlondres.com/>

En definitiva, el sector hotelero está concentrado en San Sebastián pero el estudio de mercado demuestra que aún no se ha explotado completamente y que en un futuro la oferta será escasa (en temporada alta), tal y como afirmaba Paul Liceaga, coordinador sectorial de la asociación de hoteles de Guipúzcoa (ADEGI), el 17 de febrero en una entrevista concedida a Sebastián Irizar, alumno de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales (EUEE) de la Universidad del País Vasco (UPV).

Paul Liceaga, comentaba que la inclusión de un establecimiento más en la ciudad estará condicionada por dos factores que limitarán el crecimiento y la viabilidad de la empresa.

- ✓ En temporada baja (diciembre, enero y febrero) el número de turistas que pernoctan en hoteles es muy bajo. Hay algunos hoteles que cierran en invierno para ahorrar en costes, mientras que otros en cambio cierran algunas plantas. Hay una estructura que mantener y las ventas no cubren los gastos en estos meses lastrando a su vez el ejercicio de todo el año.
- ✓ El posicionamiento del hotel es muy importante. Hay hoteles que han tenido que cerrar porque no han sabido dirigirse a su público objetivo. Se debe cuidar al cliente, y sobre todo, al que se ha conseguido a través de la venta directa.

En temporada baja, un turista puede conseguir una habitación en cualquier hotel de la ciudad en el mismo día e incluso pudiendo llegar a negociar el precio. Está empezando a ser común, una regla no escrita que tienen los hoteles, la cual consiste en conseguir que el cliente pernocte en el hotel a toda costa, incluso tirando los precios. El incremento del coste que supone alojar a un turista en una habitación es mínimo, mientras el de una habitación vacía es

bastante alto. Por lo tanto, en estas fechas la rivalidad es enorme. Sin embargo, los hoteles de San Sebastián nunca se han preocupado de captar clientes en verano porque eso ya lo hacía la ciudad a través de la promoción de San Sebastián como destino turístico, y como a su vez el turismo respondía, hacía parecer que el problema se disolvía. La estrategia de estos muchos establecimientos ha sido errónea y en los últimos años, muchos directores han cambiado el posicionamiento del hotel en el sector o mejor dicho han posicionado al hotel en una única dirección hacia un público en concreto, atrayendo a los clientes mediante la experiencia que les puede aportar hospedarse en su hotel.

En cualquier caso, hoy en día contamos con el turismo de fin de semana cada vez más al alza.

Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada al sector son muchas. Hay múltiples obstáculos, desde el capital necesario para realizar una inversión de estas características pasando por permisos, licencias, proveedores y personal cualificado y competente.

Desde nuestro punto de vista, el elevado precio del metro cuadrado de la ciudad aumenta la inversión inicial del proyecto y hace poco atractivo un proyecto en el que la inversión tardaría en recuperarse, pero al mismo tiempo podemos definir el proyecto como una inversión segura, ya que el inmueble podría venderse como pisos de lujo a partir de los 10 años de su adquisición¹⁷.

La ubicación del hotel es un elemento diferenciador por las excelentes vistas de la bahía de la concha desde el puerto de la ciudad, en pleno casco viejo, y a cinco minutos de la playa. Mediante la decoración singular del hotel se intentará hacer llamativo al hotel y captar el interés de los turistas.

La creación y puesta en marcha de una empresa nunca es bien recibida por la competencia. La primera etapa es siempre la más difícil, y nuestros competidores se encargarán de ello. Las previsiones de ocupación se analizarán teniendo en cuenta este punto de vista para realizar una estimación lo más exacta posible. Hay que ofrecer siempre un poco más, hay que diferenciarse del resto, en definitiva, hay que sorprender con los detalles.

Amenaza de productos sustitutivos

Por desgracia, los establecimientos hoteleros no se encuentran al margen de los productos y servicios sustitutivos. Estos servicios limitan el desarrollo del sector y del negocio. En el sector hotelero los productos sustitutivos son los establecimientos rurales o los alquileres vacacionales.

¹⁷ Pliego de condiciones para la enajenación mediante concurso del inmueble situado en la plaza Lasala nº 2 de San Sebastián.

Los establecimientos rurales están mostrando un fuerte aumento de viajeros aunque, por lo general, está dirigido a un público muy concreto. Otro sustitutivo es la vivienda vacacional o alquiler vacacional. Este tipo de negocio no está regulado completamente y surge un vacío legal del que se quejan los hosteleros.

Cuando los productos sustitutivos son más económicos o aportan un valor añadido al producto, la rentabilidad de la empresa estará condicionada a la evolución del producto competidor. La reducción de precios será inevitable para hacer frente a la competencia y el único beneficiario de todo el círculo que compone esta cadena será el consumidor final.

Poder de negociación de los clientes

El servicio que ofrece el hotel y su grado de ocupación condiciona el poder de negociación del cliente. Un buen servicio no debería ser reclamado mientras que si el servicio no se ajusta a la categoría del hotel el cliente se considerará en mejor posición para plantear sus demandas. Es decir, el hotel debe asegurar el cumplimiento de los servicios ofertados para no provocar el descontento o sensación de engaño en ningún cliente. Una buena medida para prevenir estas actuaciones, consiste en obtener los certificados de calidad ISO y Q.

Como hemos comentado anteriormente, en temporada baja el cliente puede llegar a negociar el precio de la habitación. El bajo número de clientes genera cierto poder al cliente para negociar ya que puede escoger cualquier hotel de la ciudad.

Otro factor importante trata sobre los servicios que ofrecen la mayoría de los establecimientos hoteleros. La diferenciación es imprescindible para atraer al cliente y de esta forma sea el cliente quien muestre el interés por hospedarse en el hotel.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores estará condicionado por la concentración del sector. El grado de concentración es fundamental para determinar su poder de negociación. A continuación, se muestran los factores que deben producirse para que el proveedor no tenga poder de negociación:

- ✓ Deben existir productos sustitutivos.
- ✓ El coste de cambio de proveedor debe ser mínimo.
- ✓ Los productos deben ser similares o idénticos.
- ✓ El producto sea almacenable.
- ✓ Compra de volúmenes grandes.

El suministro de materias primas se debe gestionar teniendo en cuenta estos factores que favorecerán la negociación del hotel frente a sus proveedores. Los productos y materias primas (alimentos, mobiliario, productos higiénicos, etc.) que necesita un hotel para su

explotación son tan variados, y el número de proveedores es tan elevado que la fuerza que ejercen los proveedores es bastante escasa.

4.2.2.- Análisis interno

El análisis interno de la empresa es el método utilizado para identificar y clasificar los recursos y capacidades existentes en la organización y posteriormente determinar aquellas que creen una ventaja competitiva.

Como señala Grant (1996) una capacidad es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta de una forma eficaz y diferenciada, y es la forma de organizar conjuntamente los recursos de la empresa, lo cual constituye la base para desarrollar una ventaja competitiva sostenible en un negocio concreto (Teece, 1990, pág. 28).

La realización de un análisis interno estructurado y ordenado, conlleva estudiar la organización diferenciando los recursos de los que dispone con el fin de conocer y describir la posición de la empresa frente a sus clientes. A continuación se detallan los distintitos recursos.

Recursos tangibles

Los recursos tangibles hacen referencia a recursos físicos y financieros, requisitos fundamentales para desarrollar el proyecto. En la siguiente lista, vamos a exponer los recursos con los que deberá contar la empresa.

- ✓ En primer lugar, la empresa debe tener la capacidad de obtener financiación para hacer frente a la inversión inicial, es decir, capacidad de endeudamiento.
- ✓ El inmueble es imprescindible para la explotación de este tipo de negocio. Normalmente, la creación de un hotel implica la necesidad de espacio. En nuestro caso, el edificio consta de 3.477 m², con un diseño clásico y su valor de venta asciende a los 11 millones de euros.
- ✓ El equipo material (mobiliario, toallas, sábanas, productos higiénicos, etc.) del que se va a abastecer el hotel será de alta calidad y siempre se deberán probar muestras de todos los productos antes de ofrecerlos a nuestros clientes.

Recursos intangibles

Los recursos tangibles normalmente son fáciles de identificar, al contrario de los recursos intangibles que no se aprecian tan fácilmente y se sustentan básicamente en la información. A continuación mostraremos los recursos intangibles de los que va a disponer la empresa.

- ✓ El equipo humano es el activo más importante de la empresa y del buen desempeño de las personas que componen la organización dependerá en gran medida el buen funcionamiento del negocio.

Las personas, es decir, los trabajadores que componen los diferentes equipos de la organización deberán tener la cualificación y experiencia necesaria para desempeñar sus funciones persiguiendo un objetivo común (satisfacción del cliente) dentro de la organización. Así mismo, las personas que trabajen en el hotel deberán tener unos valores sólidos de trabajo en equipo, profesionalidad, comunicación, responsabilidad y compromiso con el hotel para garantizar su futuro en el sector.

- ✓ La tecnología es un recurso cada vez más utilizado por todas las empresas y aunque en la explotación de un establecimiento hotelero el servicio sea el factor clave, la tecnología sirve para comunicar los procesos operacionales del hotel. A su vez, la comunicación empresarial a través de internet es la vía principal en la actualidad para darse a conocer y vender.
- ✓ Los servicios complementarios son imprescindibles para que un hotel pueda competir en el sector. La posibilidad de realizar convenios con diferentes empresas de servicios será crucial para atraer a los clientes. En el plan comercial se detallan los convenios a realizar con las distintas empresas de servicios.
- ✓ La calidad del servicio y la satisfacción del cliente son aspectos determinantes para el negocio, y con el tiempo a través de la mejora continua y evitando toda clase de errores, el hotel irá obteniendo una buena imagen y atraerá a personas por el esfuerzo realizado anteriormente. Esta imagen o reputación es muy difícil conseguir, y muy fácil perder.

La calidad y originalidad es la forma de diferenciación del hotel. Todos los hoteles alojan a turistas y ofrecen más o menos los mismos servicios en función de la categoría del hotel. Nosotros, además de ello, vamos a cuidar los pequeños detalles que son los que marcan la diferencia como por ejemplo puede ser, la cercanía hacia el cliente, preocupación por su bienestar, pequeños obsequios (una botella de agua y/o una pequeña cesta de frutas por reservar habitación en el hotel), recompensar al cliente que ha accedido de paso (sin reserva previa) al hotel (con un surtido de bombones, pastas o una cesta de frutas), etc. Mediante la originalidad de este tipo de servicios que agradece el cliente, se obtiene la imagen deseada de hotel boutique.

De esta forma, el cliente comenzará su estancia de una forma agradable y con una buena impresión del establecimiento, sorprendido por el detalle de calidad y con la certeza de que ha acertado. Así, es más fácil satisfacer al cliente ya que se ha hecho una idea previa positiva sobre el hotel y junto al resto de los servicios durante la estancia, se irá satisfecho.

El funcionamiento del hotel se compone de muchos procesos operacionales y factores que influyen en su actividad y para ello se requerirá de la alta calidad de los servicios de cada departamento.

En definitiva, la organización trabaja en busca de la excelencia a través de la combinación de los recursos de los que dispone que pueden ser más o menos en función de su situación.

4.2.3.- Diagnóstico DAFO y ejes estratégicos

A continuación, vamos a listar todos los factores estudiados y analizados a través del diagnóstico DAFO (es un acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) o es lo mismo, del inglés *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

La matriz DAFO es una herramienta de dirección estratégica destinada a identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y las amenazas y oportunidades que pueda ocasionar el entorno con el fin de definir la estrategia más adecuada para la viabilidad del negocio.

El análisis del entorno (análisis externo) recoge las amenazas y oportunidades que generan el entorno y el análisis interno identifica las fortalezas y debilidades, es decir, los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Matriz DAFO

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Inversión inicial elevada. ✚ Costes fijos elevados. ✚ El inmueble no dispone de parking. 	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Ubicación del hotel. ✚ Tamaño del hotel. ✚ Instalaciones (cafetería, gimnasio...). ✚ Calidad de los servicios. ✚ Parking. ✚ Relación calidad – precio.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ El clima. ✚ El turismo rural. ✚ Apertura hacia destinos exóticos. ✚ Estacionalidad. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ San Sebastián mejora sus datos. ✚ Hoteles de 3 y 4 estrellas, al alza. ✚ Gastronomía, patrimonio natural y cultural. ✚ San Sebastián como ciudad turística y

	<p>de congresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ San Sebastián capital europea de la cultura 2016. ✚ Turismo de poder adquisitivo medio-alto. ✚ La oferta hotelera está sin explotar completamente. ✚ Posibilidad de realizar convenios con diferentes empresas de servicios. ✚ El interés mostrado de otras cadenas hoteleras en el inmueble.
--	--

DEBILIDADES

Las debilidades son los puntos débiles de la empresa que van a frenar y dificultar el desarrollo y crecimiento del negocio.

- ✓ La fuerte inversión inicial, únicamente la adquisición del inmueble rebasa los 11 millones de euros. Además, se debe habilitar el inmueble para convertirlo en hotel, un coste estimado de 3 millones de euros aproximadamente.
- ✓ Los costes fijos del negocio son elevados. El hotel sufre mucho en temporada baja, sobre todo en los meses de diciembre, enero y febrero, por lo tanto, se definirá una estrategia comercial para tratar de evitar el cese del negocio (atrayendo a los viajeros que pernoctan por negocios y turistas de fin de semana).
- ✓ En la actualidad, el inmueble no dispone de aparcamiento privado, pero el proyecto contempla la construcción de 20 plazas de garaje debajo del inmueble de tal forma que el coste de la inversión aumentará en 554.000 euros.

FORTALEZAS

Las fortalezas hacen referencia a los puntos fuertes del hotel. El hotel debe buscar algún rasgo positivo propio y emplearlo de manera que pueda beneficiarse de ello para así obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

- ✓ La ubicación del hotel es muy buena. Se encuentra en el casco antiguo de la ciudad, con vistas al puerto y a la bahía de la concha de San Sebastián. Además, se debe destacar que es una zona tranquila, ajena a todo el bullicio del ocio nocturno. El hotel esta excelentemente comunicado. El viajero tendrá la posibilidad de ir a cualquier punto de la ciudad caminando, en bici, en transporte público o en taxi.

- ✓ Las instalaciones que pone el hotel a disposición de todos sus clientes son de primera categoría.
- ✓ Las 71 habitaciones que conforman el hotel, es el tamaño idóneo para obtener la imagen deseada de hotel boutique, con espacios amplios y una atención personalizada.
- ✓ El hotel dispone de 20 plazas de aparcamiento privado.
- ✓ La calidad de los servicios será excelente.
- ✓ La amplia gama de servicios de calidad y las instalaciones en relación al precio ofertado es muy buena.

AMENAZAS

Las amenazas del hotel se describen como factores importantes que pueden influir negativamente en el funcionamiento del hotel, llegando en el peor de los casos al cierre del negocio. Estas amenazas son: el clima, el turismo rural y los destinos exóticos.

- ✓ Aunque el País Vasco no basa su desarrollo turístico en sol y playa, es importante el buen tiempo puesto que contribuye a los desplazamientos, a disfrutar de la estancia programada e incluso a alargarla.
- ✓ El turismo rural está en aumento desde hace ya un tiempo, y aunque normalmente el público que se aloja en hoteles es un público fijo, hay que tener controlado este sector.
- ✓ Los destinos exóticos (África, Sudamérica e islas paradisíacas) son bastante selectivos y accesible a unos pocos y aunque la crisis haya frenado este tipo de turismo, el sector nacional no es ajeno a este factor y se calcula que pierde miles de turistas al año.
- ✓ El problema de la estacionalidad es importante y por ello, a través de los puntos fuertes del hotel se intentará atraer a viajeros en cualquier época del año. El hotel debe transmitir una sensación de calidez, confort y elegancia añadiendo una experiencia más al viajero.

El hotel se pretende dirigir a un público muy variado:

- ✓ Viajeros del mundo de los negocios.
- ✓ Viajeros asistentes al Festival de Cine De San Sebastián.
- ✓ Viajeros que pernocten por motivos culturales, gastronómicos...
- ✓ Viajeros jubilados (su tiempo libre no se concentra en los puentes y fines de semana).

Se realizarán promociones especiales cuando haya un bajo grado de ocupación para incentivar y atraer a clientes potenciales.

Se ha hecho una consulta de las valoraciones de los clientes de nuestro competidor más directo, el hotel Londres, en la página web tripadvisor, y en resumen son las siguientes:

Valoraciones positivas:

- ✓ El hotel está muy bien ubicado, incluso algunos usuarios cuentan que el lugar es inmejorable. Excelentes vistas y en el centro de la ciudad.
- ✓ En general, buen servicio y atención al cliente.

Valoraciones negativas:

- ✓ Relación calidad – precio es muy caro (teniendo en cuenta de que se trata de un hotel de 4 estrellas).
- ✓ La decoración del hotel es muy antigua y más de un cliente opina que necesitaría una renovación (casualidad, actualmente se encuentra en plena renovación parte del hotel).
- ✓ Muchos usuarios manifiestan que el hotel tiene mucho éxito por la falta de oferta similar por la zona (el hotel Niza no se considera similar).

OPORTUNIDADES

Las oportunidades que muestra el entorno para la viabilidad del proyecto se detallan a continuación. Estas oportunidades pueden significar el crecimiento del hotel para consolidarse como uno más en la ciudad y si fuera posible, como referente.

- ✓ España es el tercer país del mundo en la llegada de turistas internacionales, con un total de 64,9 millones de viajeros en el 2014 superando las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (OMT). En el País Vasco, la entrada de turistas y pernoctaciones se incrementan más en San Sebastián que en Vitoria o Bilbao.
- ✓ Los hoteles de 4 estrellas están en aumento. El incremento de turistas que demandan esta categoría es importante y base de ello es la creación del nuevo hotel de 4 estrellas en Amara cuyo nombre es “hotel Zenit San Sebastián” de septiembre de 2014.
- ✓ Las riquezas naturales, culturales, gastronómicas... que contiene el País Vasco y atrae a miles de turistas anualmente.
- ✓ San Sebastián se ha convertido en una ciudad turística y de congresos, y muestra de ello es todo el esfuerzo realizado en los últimos años para el buen futuro de este

sector y un gran éxito fue la designación de ciudad europea de la cultura 2016 en junio de 2011.

- ✓ San Sebastián es una de las ciudades más caras de España y en general, cada vez en mayor medida el tipo de turista que se pernocta en la ciudad es de poder adquisitivo medio – alto.
- ✓ La realización de convenios con diferentes empresas de distinto ámbito (restaurantes, sidrerías, centros de salud, museos, etc.) para realizar ofertas atractivas y así atraer al cliente.
- ✓ Los buenos datos del turismo se obtienen a partir de una buena gestión y difusión del patrimonio local. En el mes de enero se celebró la Feria Internacional del Turismo (Fitur) en Madrid y el País Vasco recibió el premio como mejor stand de Fitur (segundo año consecutivo que recibe este galardón).
- ✓ La oferta hotelera está sin explotar al 100% y muestra de ello es el interés que han mostrado cadenas hoteleras en el inmueble.

El diagnóstico DAFO determina los ejes de potencialidad (ejes de acción) y los ejes de vulnerabilidad (ejes de riesgo) que surgen a partir de los factores positivos (oportunidades y fortalezas) y negativos (amenazas y debilidades).

Tras identificar, estudiar, analizar y seleccionar los factores tanto internos como externos más relevantes del negocio, se desarrollará una estrategia acorde con la situación actual de la organización. En función del tipo de estrategia a desarrollar por la dirección de la empresa, la orientación de la estrategia podrá ser ofensiva, defensiva, adaptativa (reorientación) o de supervivencia. En el siguiente cuadro, se detallan los ejes de reacción, refiriéndose a las distintas estrategias que se pueden planificar.

Tabla 11. Ejes de reacción

		ANÁLISIS INTERNO	
		Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	Ofensivo	Adaptativa
	Amenazas	Defensivo	Supervivencia

Fuente: Elaboración propia.

Los datos analizados anteriormente nos han servido para escoger la estrategia más adecuada para el hotel. Todos los hoteles tienen como principal función prestar servicio de alojamiento. Nosotros buscamos diferenciación, pero a su vez sencillez, cercanía y calidad. Los servicios complementarios influirán en la búsqueda de esta diferenciación dependiendo de la cantidad, la calidad y su coste.

Para ello, se ha decidido formular una estrategia ofensiva para lograr los objetivos y competir contra nuestro rival más cercano y de la misma categoría, el hotel Londres. Esta estrategia implica poseer recursos y capacidades que puedan como mínimo igualar los puntos fuertes de nuestro rival. La oferta de los servicios del Bella Easo se asemejará mucho a los servicios del Londres y el coste de estos servicios será más competitivo que el de nuestro rival. De este modo pretendemos acaparar una parte de su cuota de mercado.

Hemos de mencionar que no nos debemos obcecar únicamente con este hotel. Actualmente, en San Sebastián hay 13 hoteles de 4 estrellas, y nuestro precio medio no es el más bajo de la ciudad por lo que no podemos afirmar que nuestra ventaja competitiva se base en liderazgo en costes.

El hotel debe explotar su ubicación, estableciendo unos precios más bajos que sus competidores más cercanos de la misma categoría, siempre con un precio mínimo.

4.3.- Formulación de objetivos

En este apartado se pretende establecer los objetivos cualitativos y cuantitativos de la empresa en cuestión. El hotel va a emplear todos los recursos disponibles en la persecución del cumplimiento de 3 objetivos fundamentales para garantizar la viabilidad del mismo. Estos objetivos son la satisfacción del cliente, el logro de la calidad total, las ventas y rentabilidad.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es imprescindible para el buen funcionamiento del negocio. Un cliente satisfecho es un cliente que si tiene la oportunidad volverá a comprar en la misma empresa el producto o servicio deseado.

Anteriormente, ya hemos explicado la importancia del trato y el buen hacer de los trabajadores con todos los invitados del hotel y la forma de obtener un resultado positivo, por lo tanto, procedemos a detallar como vamos a medir esa satisfacción del cliente.

- ✓ Opiniones y valoraciones en buscadores y agencias online.
- ✓ Encuesta de satisfacción.
- ✓ Redes sociales.

Medir el índice de satisfacción del cliente no es fácil. En primer lugar, se debe analizar detenidamente las encuestas en busca de problemas o descontentos que haya podido tener el cliente con el hotel. Evaluar las recomendaciones que nos haga el cliente para conocer donde

podemos mejorar y finalmente, evitar siempre que se pueda la hoja de reclamaciones. Las encuestas serán breves y se valorarán con una escala del 1 al 10.

Un método útil para controlar a la competencia es el *Benchmarking*. Analizar a nuestro rival o rivales más directos continuamente a través de sus páginas web y redes sociales. De este modo, configurar nuestra oferta (dentro de la medida de lo posible) para estar siempre un paso por delante de ellos. El cliente agradecerá la relación calidad – precio del servicio y el hotel será competitivo. Esta metodología no es que vaya muy acorde con el estilo de hotel que se pretende crear, pero es una baza más que en principio, no se descarta.

Alcanzar la calidad total

La empresa debe emplear los recursos y capacidades a través de la gestión humana con el fin de ofrecer productos y servicios de calidad. Como hemos comentado en el análisis interno, apartado 5.2.2. el equipo humano es el activo más importante y su apoyo será de vital importancia para la obtención de la calidad total. Los trabajadores que tengan contacto directo con los clientes deberán transmitir a los responsables/jefaturas o a la gerencia sobre las necesidades que tiene el hotel o demandas que realizan los clientes para mejorar su competitividad. Para ello, la comunicación es fundamental, uno de los valores mencionados en el punto 5.1.

Por otro lado, se aspira a lograr distintos distintivos como el certificado ISO reconocido internacionalmente o la “Q” de calidad turística. Son logros que crean un valor añadido a la empresa.

Ventas y Rentabilidad

La rentabilidad es el resultado final (cuenta de resultados) que estará condicionada por muchos factores como el grado de ocupación, ingresos y costes. Por lo tanto, analizado el entorno, la empresa está preparada para establecer unos optimistas pero a su vez creíbles objetivos. El objetivo principal será recuperar la inversión en un horizonte temporal no superior a 10 años, es decir, el *Payback* deberá ser menor o igual a 10 años.

Un factor muy importante será garantizar la continuidad de la sociedad a muy largo plazo, aumentando la facturación de la sociedad anualmente. No hace falta comentar que esto se consigue ofreciendo siempre el mejor de los servicios y la mejor atención hacia el cliente.

Además, para que el proyecto genere mayor interés hacia los hipotéticos socios que deseen invertir en este negocio, la rentabilidad mínima exigida al capital aportado será como mínimo un 10%.

4.4.- Formulación de estrategias

Teniendo en cuenta todo lo descrito en el análisis estratégico, se deberán formular las estrategias adecuadas para la consecución de los objetivos. La formulación de las estrategias debe estar ligada a los objetivos planificados mediante el uso de los recursos disponibles y a

través de la comunicación como herramienta principal. A continuación se detallan las estrategias a seguir.

Según el *“Manual de Formulación de Estrategias”* de Dirección Estratégica: Política de empresa (Jone Mitxeo Grajirena), en empresas pequeñas, de un solo negocio, no existen diferencias entre estrategias corporativas y competitivas y además, es muy poco probable que se distingan entre estrategias competitivas y funcionales. Sin embargo, en empresas grandes, en ocasiones se diferencian los tres niveles (corporativos, competitivos y funcionales).

Por lo tanto, a continuación desarrollaremos las estrategias competitivas que deberá seguir el hotel para alcanzar el éxito.

4.4.1.- Estrategias competitivas

La estrategia competitiva o de negocio de la empresa consiste en construir y fortalecer la posición competitiva de la empresa a largo plazo (Jone Mitxeo Grajirena). Se trata de determinar cómo compite la empresa en su sector o negocio, es decir, determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica. Dependiendo de la estrategia, se pueden optar por diferentes vías para desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, a través de la diferenciación o liderazgo en costes.

El hotel “La Bella Easo” de cuarta categoría empleará la diferenciación como ventaja competitiva con el propósito de que el tipo de público que desee pernoctar en el hotel esté dispuesto a pagar un precio superior al coste adicional de dicha diferenciación. A su vez, debemos mencionar que el precio no es extremadamente alto, e incluso más bajo que nuestro principal rival.

El cliente que escoja este hotel podrá disfrutar de los siguientes servicios:

- ✓ Único hotel de clase media – alta cuya ubicación es el casco viejo de San Sebastián.
- ✓ El hotel tiene unas vistas espectaculares al puerto y a la bahía de la concha.
- ✓ Es un hotel pequeño, tranquilo y discreto con una semejanza a los hoteles boutique¹⁸.
- ✓ Una decoración singular y atención personalizada.
- ✓ Amplia oferta de servicios del hotel.

En definitiva, se trata de un hotel ideal para descansar, desconectar y disfrutar del hotel y de la ciudad. El hotel pasará a formar parte de una experiencia más del cliente con el fin de que no sea únicamente un lugar donde se aloje.

¹⁸ El hotel boutique es un hotel pequeño, con un trato personalizado y un estilo arquitectónico singular. Normalmente se sitúan en cascos históricos y se habilita con todas las comodidades y servicios de lujo. El objetivo es que el hotel sea una experiencia más al viaje, no un simple lugar donde pasar la noche.

5. PLAN COMERCIAL

A partir de las decisiones que hemos adoptado en el punto anterior, la empresa está preparada para elaborar el plan de marketing (marketing mix). Los elementos que configuran el área comercial de la empresa son el Producto, Precio, Distribución y Comunicación (4Ps).

5.1.- Producto/Servicio

En estos momentos, el inmueble dispone de un total de 3.477 m² distribuidos en 7 plantas formado por el sótano, la planta de la calle, entresuelo y 4 plantas superiores. Para llevar a cabo el hotel, se va a realizar una pequeña modificación en el inmueble (previa obtención de los certificados y permisos correspondientes) y se habilitará una terraza “Chill out” para el uso y disfrute exclusivo de los clientes del hotel.

El hotel La Bella Easo estará formado por 7 plantas más la terraza, y en su interior con un total de 71 habitaciones y una capacidad hotelera de 135 plazas que consideramos, es el número idóneo para su explotación. Este hotel de 4 estrellas, discreto y de tamaño mediano está diseñado para que el cliente se encuentre lo más relajado, cómodo y mejor cuidado posible. Se ha demostrado en más de una ocasión que en los hoteles grandes la atención personalizada deja mucho que desear. Los hoteles pequeños tienen más encanto, la atención es más personalizada y están mucho más cuidados en general, mientras que el hotel grande es más impersonal.

Además, un hotel de tamaño mediano tiene un coste fijo mensual mucho menor que uno grande y mediante una buena gestión se pueden abaratar los costes del negocio. Por ejemplo, la energía que consume un hotel grande en alumbrar o calentar los espacios comunes supone un gasto mucho más elevado que en un hotel pequeño ya que tiene menos metros cuadrados que conservar y mantener.

Para que el negocio consiga este rumbo, la planificación y organización de los empleados es imprescindible. Además, el coste de tener una habitación sin ocupar es elevadísimo, por lo tanto, se tiene que intentar tener el máximo grado de ocupación puesto que el incremento del gasto al ocupar la habitación es pequeño.

A continuación, se muestra cual será la distribución del hotel (véase tabla 12). El servicio estrella del negocio es el alojamiento (pernoctación) de los clientes mientras que el resto son servicios complementarios y por lo tanto, primero detallaremos las habitaciones que tendrá el cliente a su disposición.

El hotel dispondrá de 4 tipos de habitaciones distintas, pudiendo elegir la vista en alguna de ellas. Vamos a catalogar las habitaciones en función de los metros cuadrados:

- ✓ Habitación individual (12 - 15 m²).
- ✓ Habitación doble (18 – 22 m²).
- ✓ Suite (30 m²).
- ✓ Junior Suite (33 m²).

Las 4 plantas superiores se destinarán al uso exclusivo de habitaciones. En el siguiente cuadro, se especifica el número de habitaciones, plazas y metros cuadrados por planta.

Tabla 12. Distribución de las habitaciones del hotel La Bella Easo.

Escalera	Planta	Habitaciones	Nº de plazas	Superficie m ²
Sótano	0	–	–	505,00
Planta baja	1	–	–	505,00
Entresuelo	2	15	28	511,00
1º planta	3	15	28	511,00
2º planta	4	15	28	511,00
3º planta	5	14	26	505,00
4º planta	6	12	25	429,00
		71	135	3.477,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del pliego de condiciones.

Las plantas del hotel se reparten de la forma descrita en el cuadro anterior. En el cuadro no se ha incluido la terraza que se pretende habilitar en la azotea del edificio debido a problemas legales que pudiera haber con la obtención de los permisos necesarios para llevarlo a cabo. La terraza en la azotea podría ser un servicio muy demandado pero, por ahora, solo es una idea.

El ANEXO 1 contiene los distintos servicios que puede ofrecer el hotel Londres con la realización de diferentes convenios. Los servicios que se tiene intención de ofrecer en el futuro hotel la Bella Easo son:

- ✓ Negociar un convenio con el centro Talaso – Sport de San Sebastián.
- ✓ Un tour gastronómico de pintxos por el casco viejo de San Sebastián.
- ✓ Negociar un convenio con alguno de los establecimientos de alquiler de tablas de surf de la ciudad.

- ✓ Negociar un convenio con el Real Nuevo Club Golf Basozabal de San Sebastián.
- ✓ Alquilar (a través de convenio) o comprar tablas de “Paddle Surf” (actualmente de moda), para que el hotel pueda ofrecer a los clientes.
- ✓ Negociar con la empresa que explota las pistas de tenis de Ondarreta, un alquiler para disposición de los clientes.
- ✓ Realizar un convenio con una compañía de alquiler de coches (Europcar, Avis, Hertz, etc.) para nuestros clientes.
- ✓ Servicios propios del hotel: mensajería, lavandería, minibar, secador, teléfono, información turística, wifi, recepción 24 horas, desayuno buffet, bar – restaurante, prensa gratuita, venta de excursiones y habitaciones fumadores.

5.2.- Distribución

Una vez definido el producto y/o servicio que se va a ofrecer a nuestros clientes, se debe poner a disposición de todos los consumidores y para ello, vamos a optar por distintos canales de distribución y así poder captar mayor cuota de mercado.

El “*Manual de Dirección Comercial: Políticas*” (Victoria Elizagarate Gutiérrez), describe la distribución como la herramienta que relaciona la producción con el consumo cuya misión es:

- ✓ Poner el producto o servicio a disposición del consumidor final o empresa.
- ✓ En la cantidad demandada.
- ✓ En el momento que se necesite.
- ✓ En el lugar donde se desee.

Para ello, la empresa puede escoger entre canales de distribución directos e indirectos a la hora de comercializar sus productos y/o servicios. A continuación, se detallan los métodos que va a emplear el hotel.

5.2.1.- Canales directos

Los canales directos (distribución directa) son aquellos que la empresa no necesita de intermediarios para vender, es decir, se realiza a través de la intervención de la empresa y el cliente. Los canales directos empleados serán el teléfono y la página web.

- ✓ El teléfono, se clasifica como un canal directo. Este canal reporta el mayor porcentaje de incumplimiento de reservas, por lo que se solicitará la reserva por escrito con su correspondiente pago para su validez. Las herramientas de comercialización de mayor

cumplimiento son las escritas, además al cliente le aporta mayor seguridad recibir una confirmación escrita de su petición (para evitar errores humanos, overbooking¹⁹, etc.).

- ✓ La creación de una página web dinámica es la mejor forma de darse a conocer a nivel mundial. Este modelo de trabajo (comercio electrónico) supone múltiples ventajas para la empresa:
 - Presencia global.
 - Punto de venta, 24 horas al día, 365 días al año.
 - Actualización inmediata de ofertas y promociones.
 - Costes reducidos de implantación y gestión.
 - Servicios de información, post-venta y atención al cliente.

A su vez, es fundamental mencionar que la dirección o gerencia del establecimiento liderará la promoción y comercialización del hotel.

5.2.2.- Canales indirectos

La clientela de este tipo de empresas/negocios se encuentra distribuida por todo el mundo, tanto nacional como internacionalmente, y el objetivo es llegar al mayor número posible de consumidores, por ello, necesitaremos de distribuidores. En este caso, las agencias de viajes tanto físicas como online serán los intermediarios que gestionan las ventas de la empresa.

El inconveniente es la pérdida de control de las ventas por parte de la empresa y el coste adicional que supone esta operativa en la práctica, pero el hotel no puede competir con estos intermediarios, quienes acaparan un 65% de la cuota de mercado.

Los **Portales online**, con una cuota de mercado de 53,4% de los usuarios que pernoctan en hoteles, son los intermediarios más costosos que existen actualmente. Si queremos competir en el mercado, deberemos demandar sus servicios (previa negociación de precios). A continuación, se muestran los portales en los que nos vamos a publicar:

- ✓ www.booking.com
- ✓ www.hoteles.com
- ✓ www.tripadvisor.es
- ✓ www.edreams.es
- ✓ www.rumbo.es
- ✓ www.destinia.com

A su vez, las **Agencias de Viajes** locales mayoristas pueden servir de canal de lanzamiento para sus sucursales. La dirección deberá negociar el porcentaje que va a tener que pagar a la agencia o agencias por ofrecer la estancia en este establecimiento. Suelen disponer de una importante cartera de clientes. Los colectivos organizados son los que más demandan este tipo de medio para su alojamiento. Buscan una estancia programada con un servicio completo. El

¹⁹ *Overbooking*: Venta de plazas, especialmente de hotel y de avión, en número superior al disponible.

cumplimiento de estancia es prácticamente total o se cancela con anticipación suficiente y en su caso, en función de lo contratado podrá ser penalizado (en ocasiones contratan un seguro por si se cancelara el viaje).

5.3.- Comunicación

La política de comunicación será la herramienta que tiene que contribuir a la imagen y al apoyo de la política de comercialización. Normalmente, la comunicación supone una inversión importante que no siempre recibe los frutos deseados. Es un apartado que se debe estudiar en detalle (para no malgastar el presupuesto que se destine a este ámbito) para llegar al público objetivo. En principio, estimamos que se destinará a las diferentes actividades de comunicación que describimos a continuación el 1,5% de los ingresos totales anuales del hotel.

5.3.1.- Publicidad

Adquirir la capacidad de atraer clientes a este hotel en vez de a otros, supone emitir una buena imagen y personalidad del establecimiento. Se desea un hotel moderno, singular y diferente pero no extravagante ni que se pase de osado, más bien con una similitud hacia los hoteles boutique. Así, el cliente podrá identificar fácilmente el hotel siempre que se apresure a la capital guipuzcoana y a su vez, transmitir a su entorno las buenas sensaciones que ha experimentado en este establecimiento.

La intención es clara, el hotel debe ser único no solo por la singularidad del inmueble, sino que cuando se mencione (con el boca-boca) se haga referencia a la calidad del servicio y de sus instalaciones. Se llevarán a cabo diferentes campañas de publicidad en distintos canales cuyo desglose se muestra a continuación:

- ✓ *Internet*: contratación de espacios en páginas del sector turístico de la zona y se incluirán links que lleven directamente a la página web del hotel. Cada vez que una persona busque alojamiento en San Sebastián e introduzca este nombre en el buscador, la página web del hotel se posicione como mínimo en la primera página (a poder ser, entre las 3 primeras páginas web). Varios estudios han comprobado estadísticamente que la mayoría de los usuarios no pasa a la segunda página, por lo tanto, será primordial el posicionamiento de la web. Para ello se contratará a una empresa para la creación de la página web. También se inscribirá el hotel en guías de hoteles de la zona que aparecen en la red.
- ✓ *Inscripción en las guías de turismo* realizadas por la comunidad autónoma del País Vasco, por la provincia de Guipúzcoa y por el CAT (Centro de Atracción y Turismo de San Sebastián). El hotel debe estar presente en los puntos de búsqueda de información turística.
- ✓ *Participación en las ferias de turismo* que puedan organizar las diferentes instituciones.

- ✓ *Estar presentes en los workshops (talleres) que se hagan en las distintas ciudades, para ser presentados como hotel de San Sebastián.*
- ✓ *Introducción de señalizaciones en las vías de acceso a la zona (al casco antiguo) y al hotel. Es importante garantizar con señales la buena llegada de los clientes hasta el hotel.*

También se llevarán a cabo campañas de comunicación enfocadas directamente a alguno de los segmentos *target* u objetivo de la empresa:

- ✓ **Actividades culturales y buena comida.** Este segmento servirá para realizar campañas especiales en restaurantes de cierto prestigio de la zona. La idea es llegar a acuerdos de colaboración con estos restaurantes. La negociación la realizará la dirección/gerencia del hotel.
- ✓ **Descanso, cuerpo y salud.** Mediante este servicio se intentará captar la atención de este segmento en particular, a través de acuerdos con centros de salud y belleza cercanos al hotel. La negociación la gestionará la dirección/gerencia del hotel.

Ambas actividades son estrategias de diferenciación del hotel para poder ofrecer una mayor variedad de servicios. La oferta de servicios se especificará tras la negociación con las empresas.

5.3.2.- Relaciones públicas

El director y subdirector serán los responsables encargados de ejercer como relaciones públicas del hotel. Las relaciones públicas sirven para atraer, capturar y retener a clientes a través de la gestión de la comunicación de la empresa con el exterior. También sirven para la gestión de labores de cooperación con otras empresas. La dirección asumirá este trabajo que requiere gestionar la imagen de la empresa.

- ✓ El recibimiento en la recepción del hotel o incluso en la entrada de clientes importantes.
- ✓ Coordinar, gestionar y dirigir la comunicación del hotel.
- ✓ Participar en las reclamaciones que pudieran surgir por parte de los clientes descontentos.
- ✓ Presentar el hotel al público en diferentes eventos, con el fin de darse a conocer.

5.3.3.- Fuerza de ventas

El hotel debe promover la fuerza de ventas. Los intermediarios se pueden percibir como un inconveniente ya que nos reportan costes adicionales y al final gran parte de nuestro negocio depende de ellos.

Una opción interesante puede ser premiar con un obsequio a los clientes que contacten con la empresa de forma directa, es decir, sin ningún intermediario. Esto es, promocionar la venta directa.

A su vez, el equipo humano del departamento de recepción de la empresa que realiza labores de comercialización o quienes tengan contacto directo con los clientes, deberán percibir las necesidades o sugerencias que demandan los invitados para de este modo, poder hacer frente siempre a sus demandas y no dejar vacía una habitación por causas menores.

5.3.4.- La comunicación interna

Los objetivos de la comunicación interna son la gestión de las relaciones de los trabajadores en la empresa con la finalidad de buscar la eficiencia y eficacia. En teoría existen tres tipos de comunicación: vertical ascendente, vertical descendente y horizontal.

En la gestión de un establecimiento hotelero, la comunicación supone un canal vital para la transmisión de información en la empresa.

En la organización, mediante una correcta gestión de la comunicación horizontal, la empresa podrá evitar conflictos laborales u otros problemas que pudieran surgir.

La comunicación horizontal dirige a la empresa a:

- ✓ Espíritu de equipo y buen ambiente de trabajo.
- ✓ Rapidez en la comunicación.
- ✓ Búsqueda de soluciones entre departamentos.
- ✓ Logro empresarial común y no atribuciones individuales por departamento.

5.4.- Precios

La política de precios de esta empresa no concibe unos precios abusivos en sus productos y/o servicios. La dirección analizará detalladamente la propuesta de precios realizada en este análisis de viabilidad y tras su revisión, realizará su correspondiente opinión y/o crítica (negativa o positiva) para conocer el posicionamiento de la gerencia.

En el caso de disconformidad en la política de precios de venta, y hubiera la necesidad/obligación de modificar los precios, el plan financiero se vería obsoleto y sería necesario actualizar la partida de ingresos para corregir la desviación que supondría esta alteración en el resultado final.

5.4.1.- Índice de precios en España

Según los datos extraídos del INE, estos son los índices medios de precios para los establecimientos hoteleros del territorio español para el mes de diciembre del año 2014 (datos provisionales):

Tabla 13. Índices de Precios Hoteleros (IPH) de Diciembre de 2014.

	Precio en € por noche	Variación interanual
Total Nacional	92,34	0,69
Andalucía	91,78	0,04
Aragón	77,88	0,77
Asturias, Principado de	80,08	-4,14
Balears, Illes	104,24	4,27
Canarias	103,28	1,41
Cantabria	84,96	-6,22
Castilla y León	86,79	0,92
Castilla - La Mancha	84,49	-0,20
Cataluña	86,50	-1,55
Comunitat Valenciana	94,11	5,89
Extremadura	83,80	-1,71
Galicia	87,18	-0,31
Madrid, Comunidad de	80,34	0,26
Murcia, Región de	75,40	-1,98
Navarra, Comunidad Foral de	83,06	-3,17
País Vasco	89,62	-1,61
Rioja, La	86,32	1,10
Ceuta	84,84	-4,95
Melilla	102,34	5,48

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Los datos de la tabla anterior hacen referencia al índice de precios hoteleros (IPH) de España desglosado por comunidades autónomas. El I.P.H. se ha calculado en base a todos los hoteles, desde una estrella hasta cinco. Este análisis se debe básicamente para conocer el precio medio de los establecimientos hoteleros en temporada baja y así decidir el precio mínimo que va a ofertar el hotel por noche de una habitación doble (estándar).

Los datos muestran que el País Vasco no se encuentra entre las primeras comunidades autónomas cuyos precios hoteleros son los más caros. El precio medio de una habitación en un hotel en el País Vasco es de 90€ aproximadamente. Al observar la tabla anterior, apreciamos que incluso Melilla tiene un precio mayor, es más, es la tercera en el ranking cuyos precios hoteleros son más caros en Diciembre de 2014.

Finalmente, observamos que las zonas más caras del país son aquellas en las que hace buen tiempo durante todo el año y tienen costa. Nos referimos a Baleares, Canarias, Melilla o la Comunidad Valenciana. De esta lista se excluye a Cataluña, cuyo precio se encuentra 6 puntos por debajo de la media seguramente a causa de la excesiva oferta, al igual que la Comunidad de Madrid.

5.4.2.- Precios detectados de la competencia

Se han consultado via internet los precios que tienen los establecimientos hoteleros de 4 estrellas en San Sebastián. Los precios son orientativos, no se han considerado servicios extra (desayunos, etc.) ni ofertas ni promociones de los mismos.

En función del grado de ocupación del hotel previsto en las fechas consultadas, variará el precio por noche de una habitación doble. Las desviaciones pueden ser al alza como a la baja, pero el muestreo realizado de los establecimientos hoteleros de 4 estrellas, muestra una similitud en la mayoría de los precios.

A continuación, se muestra una tabla con los precios para el 2015.

Tabla 14. Precios de establecimientos hoteleros abiertos en San Sebastián en Enero de 2015.

	Precio habitación doble por noche			
	Estrellas	Febrero (Baja)	Junio (Media)	Agosto (Alta)
Hotel Astoria 7	4	71,10	107,10	189,00
Hotel Costa Vasca	4	64,00	110,00	190,00
Hotel Londres	4	88,00	218,00	258,01
Hotel Hesperia Donosti	4	54,90	116,16	128,48
Hotel Mercure Monte Igeldo	4	115,00	115,00	173,00
Hotel NH Aranzazu	4	73,60	140,00	170,01
Hotel Palacio de Ayete	4	47,50	75,00	126,00
Hotel San Sebastián	4	63,01	92,71	129,60
Hotel Silken Amara Plaza	4	79,05	92,40	149,60
Hotel Tryp Orly	4	75,00	120,00	200,00
Hotel Villa Soro	4	98,01	191,40	290,40
Hotel Gudamendi	4	59,00	69,00	139,00
Hotel Zenit San Sebastián	4	63,90	103,50	153,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web de los hoteles.

Se ha intentado obtener el precio más bajo de cada época de los diferentes establecimientos pero San Sebastián es una de las ciudades más caras de España y muestra de ello es precio del metro cuadrado. Los precios están sujetos a una serie de restricciones:

- ✓ Las reservas no se pueden cancelar.
- ✓ No incluyen extras (desayuno, parking, etc.)

5.4.3.- Política de precio de venta

El precio debe ser aquel que el cliente esté dispuesto a pagar por ese servicio determinado. Como se ha comentado anteriormente, la estrategia del hotel no contempla precios elevados, por lo que los precios estarán sobre la media de los hoteles de 4 estrellas de la ciudad. Se modificará el precio en función de la temporada y el grado de ocupación del hotel.

Se deberán establecer criterios para fijar el precio por habitación y las promociones a realizar. Para analizar detalladamente el plan financiero con el objetivo de prever lo mejor posible los resultados que se esperan obtener con la explotación del hotel, se han establecido los siguientes precios de cara a calcular la tarifa media a aplicar:

Tabla 15. Previsión de precios y porcentaje de aplicación del hotel La Bella Easo para el primer año de explotación.

	RACK	% Aplicación	COMERCIAL	% Aplicación	PROMO	% Aplicación
Enero	180	0%	140	70%	90	30%
Febrero	180	0%	140	70%	90	30%
Marzo	180	0%	140	70%	90	30%
Abril	180	5%	140	70%	90	25%
Mayo	180	5%	140	70%	90	25%
Junio	180	5%	140	70%	90	25%
Julio	180	10%	140	65%	90	25%
Agosto	180	80%	140	20%	90	0%
Septiembre	180	10%	140	65%	90	25%
Octubre	180	5%	140	70%	90	25%
Noviembre	180	5%	140	70%	90	25%
Diciembre	180	0%	140	70%	90	30%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior muestra los 3 tipos de precios que va a comercializar el hotel en función de la época del año en que se encuentre. Las tarifas del hotel son:

- ✓ Rack: es la tarifa máxima que cobra el hotel. La tarifa está basada en la categoría del hotel y el tipo de camas.
- ✓ Comercial: esta tarifa contiene un descuento sobre la tarifa rack. Por lo general, es la tarifa que más se comercializa durante todo el año.
- ✓ Promo o Promoción: son tarifas especiales con descuentos especiales que se realizan durante fechas concretas y con estancias mínimas.

El porcentaje de tarifas ofertadas para cada mes se ha estimado teniendo en cuenta los datos del plan estratégico (véase tablas 3 y 4). Los meses de julio, agosto y septiembre son los que tienen mayor cantidad de pernoctaciones y por lo tanto, se comercializará la tarifa rack. Por prudencia, únicamente se aplicará casi en su totalidad en el mes de agosto. El resto del año se aplicará generalmente la tarifa comercial y la tarifa promocional.

El cálculo del precio medio de una habitación se ha realizado de la siguiente forma. Tras mostrar en la tabla anterior los precios mensuales y el porcentaje destinado a cada tarifa, primero se calcula el precio medio mensual y posteriormente se realiza la media anual.

El precio medio por habitación del primer año es de **131,88 euros y 84,77 euros** por cliente²⁰. El precio más alto es de 180 euros, el medio es de 140 y el más bajo 90 euros. Como hemos comentado, el porcentaje de aplicación hace referencia al porcentaje de habitaciones del hotel que se van a ofertar a ese precio.

Los precios que aparecen en el cuadro anterior no son precios fijos, sino una media aproximada de los precios que se van a comercializar. El precio se irá modificando continuamente en función del grado de ocupación, temporada, etc. Se estima un incremento del 2,6% anual en los precios por los servicios prestados, un poco superior a la subida estimada del IPC medio anual de los últimos 10 años que se encuentra en el 2,2% cuyos datos se han obtenido del Instituto Nacional de estadística. Esta acción se realiza básicamente para protegernos, ya que es un incremento que se mantiene fijo durante toda la previsión económico – financiera.

Si comparamos los precios estipulados con los precios actuales de la competencia (ver punto anterior), se puede decir que el hotel se encuentra en la media del mercado aunque nuestra competencia más directa, el hotel Londres, se encuentra muy por encima de nuestros precios. Analizada la situación, por ahora no hay motivos para despreciar el proyecto aunque hay que considerar que estos precios son orientativos para los cálculos del plan financiero.

Además de las tarifas de las habitaciones, se han incluido las tarifas de desayuno, comida, bebida, teléfono, minibar, lavandería y parking. A continuación, se adjunta un cuadro de precios por servicio prestado de los próximos 10 años.

²⁰ Dato obtenido a partir de los ingresos totales del alojamiento (1.879.718,61€) entre el número de estancias de clientes (22.174).

Tabla 16. Precios del hotel La Bella Easo.

PRECIOS	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
€ Habitación promedio	131,88	135,31	138,83	142,44	146,14	149,94	153,84	157,84	161,94	166,15
€ Clientes promedio	84,77	90,85	92,38	94,01	94,26	94,63	96,52	100,19	102,79	103,68
€ Restaurante Cocina	15,00	15,39	15,79	16,20	16,62	17,05	17,50	17,95	18,42	18,90
€ Desayuno	12,00	12,31	12,63	12,96	13,30	13,64	14,00	14,36	14,74	15,12
€ Restaurante/Bodega	4,50	4,62	4,74	4,86	4,99	5,12	5,25	5,39	5,53	5,67
€ Teléfono Cliente	0,60	0,62	0,63	0,65	0,66	0,68	0,70	0,72	0,74	0,76
€ Minibar Cliente	0,65	0,67	0,68	0,70	0,72	0,74	0,76	0,78	0,80	0,82
€ Lavandería Cliente	0,90	0,92	0,95	0,97	1,00	1,02	1,05	1,08	1,11	1,13
€ Plaza Garaje	15,00	15,39	15,79	16,20	16,62	17,05	17,50	17,95	18,42	18,90

Fuente: Elaboración propia.

5.5.- Objetivos y previsión de ventas

A continuación, se elaborará la previsión de ventas, por un lado, a partir de los datos extraídos del INE y el EUSTAT atendiendo a las entradas de viajeros, pernoctaciones y ocupaciones medias de los establecimientos hoteleros de San Sebastián, y por otro lado, a través del estudio detallado de los precios de la competencia para estipular un precio competitivo acorde con la posición del hotel.

Las previsiones de ingresos se han realizado en función de los siguientes conceptos económicos: alojamiento, desayuno, restaurante cocina y bodega, parking y conceptos varios (bar-cafetería, teléfono, lavandería, eventos, etc.).

La previsión de ventas se ha realizado a través del grado de ocupación del hotel, y este, a su vez, se ha obtenido mediante el análisis histórico y actual del grado de ocupación de los hoteles de la ciudad.

Anteriormente, hemos observado que el grado de ocupación media en San Sebastián se situaba en torno al 65%. Exactamente, el 66,07%. A la hora de realizar la previsión no se reflejan estas cifras hasta el quinto y sexto año. La justificación de esta actuación es muy sencilla. El hotel es de nueva creación y primero debe darse a conocer. Además, todo plan de negocio debe ser conservador y no puede haber mejor proyecto, aquel que pudiera resultar viable con datos más pesimistas.

Dicho esto, a continuación se adjunta primero un cuadro con las características del hotel y posteriormente, otro de previsión de ventas y servicios para cada área de negocio con niveles de ocupación de habitaciones²¹, clientes²² y servicios²³ para el futuro hotel de los próximos 10 años.

Tabla 17. Características del hotel La Bella Easo.

DATOS	
Nº habitaciones	71
Nº clientes	135
Nº plazas garaje	40
Días abierto	365

Fuente: Elaboración propia.

²¹ El nº de habitaciones ocupadas (14.253) para el primer año es el resultado de multiplicar el nº de habitaciones de las que dispone el hotel (71), el porcentaje de ocupación (55%) y el nº de días abierto (365).

²² El nº de estancias de clientes (22.174) para el primer año es el resultado de multiplicar el nº de plazas que dispone el hotel (135), el porcentaje de ocupación de clientes (45%) y el nº de días abierto (365).

²³ El nº de servicios de desayunos (8.870) para el primer año es el resultado de multiplicar el nº de estancias de clientes (22.174) y el porcentaje de desayunos (40%). El nº de servicios de restaurante no corresponde a nada, es una estimación de los hoteles de la zona. El nº de plazas de garaje (5.840) se ha obtenido a partir del nº de plazas que dispone el hotel (40) y el porcentaje de ocupación (40%).

Tabla 18. Previsión de ventas del hotel La Bella Easo.

HOTEL LA BELLA EASO	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
% ocupación habitaciones	55,00%	60,00%	62,00%	64,00%	65,00%	66,00%	68,00%	70,00%	70,00%	70,00%
% ocupación clientes	45,00%	47,00%	49,00%	51,00%	53,00%	55,00%	57,00%	58,00%	58,00%	59,00%
Número habitaciones ocupadas	14.253	15.549	16.067	16.586	16.845	17.104	17.622	18.141	18.141	18.141
Número estancias clientes	22.174	23.159	24.145	25.130	26.116	27.101	28.087	28.580	28.580	29.072
% desayunos	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
Nº servicios desayunos	8.870	9.264	9.658	10.052	10.446	10.841	11.235	11.432	11.432	11.629
Nº servicios restaurantes	32.008	34.918	36.082	37.245	38.409	39.573	40.737	40.737	40.737	40.737
% ocupación garajes	40,00%	44,00%	46,00%	47,00%	48,00%	50,00%	52,00%	52,00%	52,00%	52,00%
Nº plazas garajes	5.840	6.424	6.716	6.862	7.008	7.300	7.592	7.592	7.592	7.592

Fuente: Elaboración propia.

6. PLAN DE OPERACIONES

Una vez realizado el plan de marketing y el plan comercial, se desarrolla el plan de operaciones (procesos operacionales) para el hotel. Este tendrá 2 partes importantes, la identificación y descripción de los principales procesos del hotel y la planificación de la puesta en marcha. Primero, analizamos las instalaciones y posteriormente los procesos de la empresa.

6.1.- Descripción de instalaciones

Las instalaciones del hotel La Bella Easo dispondrán de la maquinaria y tecnología adecuada para la explotación del negocio y disfrute de los clientes, con el objetivo de satisfacer las demandas de estos y facilitar el trabajo a los empleados.

El **sótano**, con una superficie de 505 m², el hotel dispondrá de un gimnasio privado exclusivamente para los clientes del hotel. Se habilitará un espacio para guardar todo el material del hotel que no se necesite más que en días puntuales (eventos, banquetes...). Se contempla la posibilidad de destinar una zona para el mantenimiento de las habitaciones y el servicio de lavandería para los clientes (en el caso de que se decida invertir en maquinaria industrial) y finalmente, un almacén con cámara frigorífica para conservar todos los productos.

En la **planta baja**, con una superficie de 505 m², tal y como dicta la normativa el hotel deberá tener un espacio reservado para el vestíbulo con su correspondiente recepción 24 horas para atender a los clientes. En el ala oeste, fachada que da al puerto y a la bahía de la concha, habrá una cafetería y un restaurante para todo el público ya sean clientes que pernocten en el hotel como si no. Al mismo tiempo, acondicionaremos una pequeña biblioteca con tecnología (ordenadores, televisión...) para pasar el tiempo y/o para trabajar.

El **entresuelo**, junto con las 4 plantas superiores se destinarán al alojamiento de los huéspedes con un total de 71 habitaciones y 135 plazas.

6.2.- Identificación de los principales procesos

Los procesos o departamentos operacionales que afectarán al funcionamiento del hotel se han desglosado y a continuación, definiremos los procesos principales del hotel.

Como su nombre indica estos serán los procesos principales en el funcionamiento del hotel y se tendrán que cuidar especialmente, puesto que en la mayoría de estos procesos se entrará en contacto con el cliente y de ellos depende la eficacia y excelencia del servicio del hotel. El principal objetivo será la satisfacción y fidelización del cliente.

La razón básica que obliga a la departamentalización es la limitación del número de subordinados que pueden ser dirigidos con eficacia es decir, el principio de amplitud de control (Mestres, 2003). Mediante este método se divide el trabajo para en teoría, ser más eficiente. A continuación, se detalla la labor a realizar en cada proceso.

Recepción de petición de información y/o reserva

El primer contacto de la empresa con el cliente será cuando el transmita su solicitud, ya sea de información, alojamiento o servicios complementarios. En este momento comienza el proceso de captación del nuevo cliente y será imprescindible crear una buena impresión ya que de no ser así, se habrá perdido al cliente. En el caso de ser una llamada telefónica el recepcionista atenderá amablemente la llamada facilitando toda la información que el cliente precise y facilitando en todo momento la posible reserva. Se debe conseguir que todo contacto se materialice en reserva. En la toma de datos se solicitará todo lo necesario para confirmar la reserva y se respaldará con garantía de pago (tarjeta de crédito) en ese mismo instante. Los datos de la reserva se introducirán en el sistema informático del hotel para tener actualizada la disponibilidad en todo momento.

Entrada del cliente (recepción)

En la entrada del hotel habrá un espacio habilitado como recepción donde se atenderá a los clientes. En primer lugar se debe conocer la situación del cliente, es decir, si dispone de reserva. En caso negativo se haría el proceso de reserva adecuándose a las necesidades del cliente en la medida de lo posible. Además, como cliente nuevo se le entregaría un folleto o documentación del hotel con todos sus servicios.

Estancia

Este proceso contiene muchos subprocesos y departamentos involucrados según el tipo de cliente, días de permanencia y servicios demandados. En principio, analizaremos los procesos más básicos y habituales: servicio de limpieza, desayuno, bar o cafetería, servicio de atención al cliente y mantenimiento y conservación.

Limpieza de habitaciones

Este servicio es una parte vital del alojamiento. El cliente no puede encontrar el mínimo resto de suciedad en la habitación (sería una falta muy grave para el hotel). El seguimiento del estado de las habitaciones se realizará mediante un informe emitido por recepción a primera hora de la mañana. De esta forma comunicarán a la gobernanta las habitaciones que deben limpiar o sufran cambio de huéspedes. Así mismo, en el caso de que algún cliente solicite algún servicio y/o producto mientras permanece alojado, la solicitud/el comunicado irá a recepción y estos lo notificarán al departamento que desempeñe las funciones que puedan satisfacer ese servicio y/o producto. Cualquier incidencia en el mantenimiento o en las instalaciones de la habitación será informada debidamente para que sea subsanada. En las salidas se realizará una revisión completa de la habitación.

Lavandería

En este subproceso podemos optar por dos opciones. Realizar una inversión de maquinaria industrial para la limpieza en el hotel o subcontratar a una empresa para que se encargue de todas las necesidades, que las diferenciamos en 2 servicios:

- ✓ La limpieza de la ropa utilizada en el hotel (manteles, sábanas, etc.).
- ✓ El servicio de lavandería o tintorería a disposición del cliente. Para ello, el cliente utilizará las bolsas depositadas en la habitación y lo recogerá el servicio de limpieza.

Finalmente, se opta por la inversión, pero el hotel solo se encargará de sus bienes. El hotel contratará a una empresa para prestar el servicio de lavandería a los clientes. La subcontratación es más compleja debido a que entra una tercera persona (en este caso, una persona jurídica). Se deben de anotar las prendas por habitación a la empresa externa y se hará de intermediario entre el cliente y la empresa externa. Mediante esta vía, como se trabaja con profesionales del cuidado y mantenimiento textil, las posibilidades de estropear prendas de los clientes disminuye.

Bar – Restaurante

Hay múltiples formas de administrar este espacio dirigido a la restauración. En estos momentos, carece de importancia como se va a distribuir la cafetería y el restaurante, si se va a habilitar un espacio para la clientela del hotel o tendrán un comedor a su disposición en la planta noble (planta principal).

Así mismo, el encargado del servicio (maître) recibirá a los clientes en la puerta, asignándoles mesa y explicándoles el servicio y la ubicación de los productos (desayuno – buffet). El maître solicitará el número de habitación o la llave para su identificación y tomará nota de la comanda para realizar los cargos correspondientes.

Los servicios del bar – restaurante están abiertos a personas no alojadas en el hotel. En este caso se servirá y cobrará la cuenta al momento.

Servicio de atención al cliente

El servicio de atención al cliente consiste en la coordinación y explotación de todos los departamentos del hotel. El equipo de recepción tendrá mayores responsabilidades, ya que desde este departamento se coordina toda la organización. Este equipo debe saber cuáles son sus funciones y como debe desempeñar estas funciones. Desde recepción se atiende y se coordinan todos los servicios que solicita el cliente desde la habitación o directamente desde el mostrador. Abarca desde consultas sobre horarios, precios y servicios; información sobre actividades de ocio; y recomendaciones, quejas o reclamaciones.

Todos los hoteles tienen la capacidad de satisfacer y agradar a sus clientes, el problema deriva en que muchos de ellos no saben gestionar la organización en base a ello. Además de ofrecer unos servicios de calidad, la clave del éxito reside en cuidar los detalles, que son los que marcan la diferencia. El cliente valora positivamente este tipo de actuaciones que además crean un valor añadido al hotel.

Las diferencias de un hotel de categoría 4 a uno de categoría 5 son mínimas, básicamente reside en cuidar los detalles y no cometer errores. Este tipo de hoteles, de lujo o gran lujo cuidan los pequeños detalles que a estas alturas son los que marcan la diferencia.

Salida

El proceso de salida del hotel por parte de los clientes para el desalojo de la habitación será antes de las 12:00 del mediodía. A la hora de la emisión de la factura, previamente se habrán verificado los cargos realizados en la habitación. Entonces la habitación quedará cerrada y con la etiqueta de “sucia” en el programa de limpieza.

Finalmente, se animará al cliente a participar en el programa interno de calidad, cumplimentando la evaluación de calidad de su habitación.

6.3.- Gestión de calidad

La calidad es uno de los temas más importantes en una empresa turística. La gente asocia la calidad a algo bueno, y por supuesto, hay normas que certifican que los servicios y/o productos cumplen con los requisitos establecidos de calidad. A su vez, es un método de obtener una ventaja competitiva, pero la calidad tiene un coste que posteriormente analizaremos.

Dos de los tres objetivos establecidos en este plan de negocio están relacionados con este tema. Obtener la satisfacción del cliente y alcanzar la calidad total están interrelacionados entre sí. La calidad es el nivel de satisfacción de un cliente respecto al servicio turístico prestado (Casanueva, García y Caro, 2000).

El concepto de calidad total hace referencia a un método distinto de entender el negocio turístico, el cual se dirige particularmente al servicio del cliente. La calidad total establece, entre otros aspectos:

- ✓ La implicación de los Recursos Humanos de la organización.
- ✓ Calidad a la hora de operar (hacer las cosas bien y a la primera).
- ✓ Mejora continua de la calidad (siempre se puede mejorar).

Como hemos comentado, trabajar el aspecto de la calidad en persecución de la excelencia supone un coste o más bien, se puede afirmar que son los costes en los que incurre una empresa para evitar que se produzcan los costes de la “no calidad” como pérdidas y rechazos de ventas (Casanueva, García y Caro, 2000). Es decir, los costes de detección y los costes de prevención son una consecuencia del riesgo que supone los ingresos que se pueden dejar de percibir.

La forma de garantizar un servicio de la calidad a los clientes es a través de la implantación de un sistema de calidad. Las normas ISO (*International Organization for Standardization*) reconocidas internacionalmente, es el certificado idóneo. Las normas EN/ISO 9000 son aplicables a cualquier tipo de empresa y se distinguen en 3 grupos.

Únicamente vamos a mencionar la norma que nos afecta, la norma EN/ISO 9001 dirigida a asegurar la calidad del producto o servicio prestado. Además, para las empresas de servicios existe una norma adicional, la norma EN/ISO 9004/2 la cual define los elementos que intervienen en un sistema de calidad. Es una norma especial para hoteles, cafeterías, espectáculos, etc.

También debemos mencionar otro tipo de reconocimiento de calidad turística como es la "Q". Es la marca que representa la calidad turística en el sector turístico español²⁴.

²⁴ Para más información: <http://www.calidadturistica.es>

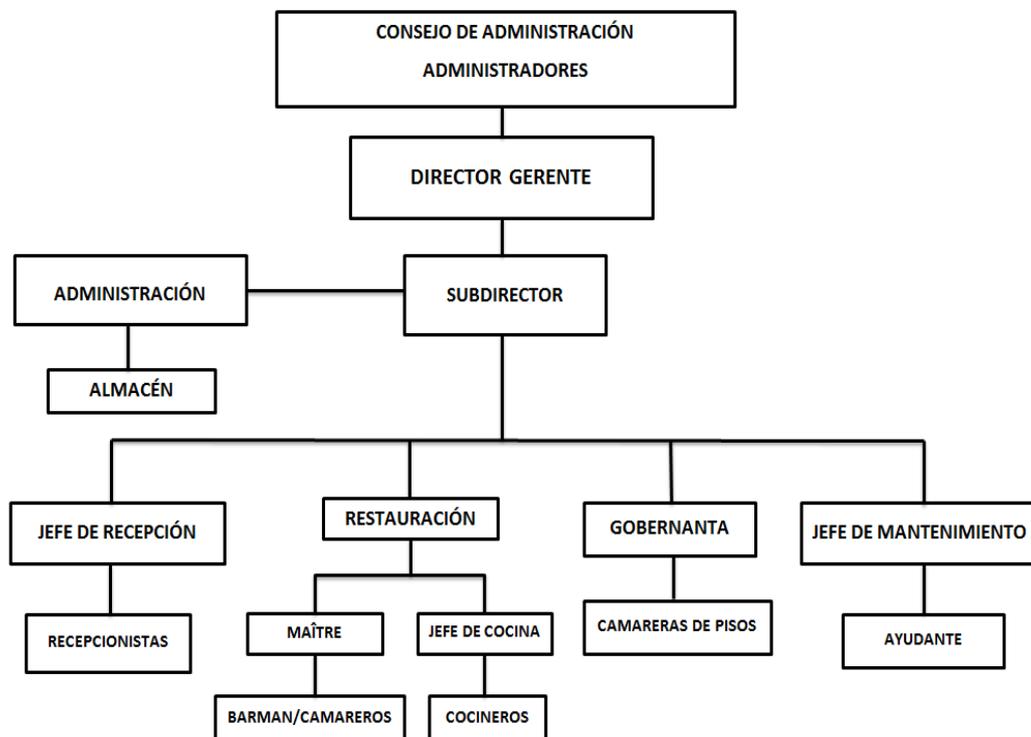
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de recursos humanos (RR.HH.) tiene como función la gestión del personal de la empresa con la finalidad del desempeño eficaz de los trabajadores. El capital humano es el activo más importante de la empresa ya que, la calidad del producto estará condicionada al servicio prestado, con buenas dosis de amabilidad, simpatía, buen hacer... Previamente, se debe observar el análisis de la capacidad hotelera realizado dos puntos atrás, para deducir el número de trabajadores que necesitará la empresa en los diferentes puestos de trabajo (cargos) para la puesta en marcha del hotel. El número de empleados dependerá de la capacidad del hotel.

Puchol (2007) distingue entre dos tipos básicos de planificación de personal. Aquellas que se realizan antes de poner en marcha una empresa y las que se llevan a cabo ya en una empresa en funcionamiento. Nuestra empresa se identifica con la primera opción, de igual modo que se establece una planificación de producción, de ventas y de financiación antes de su puesta en funcionamiento.

7.1.- Estructura organizativa

Imagen 4. Organigrama del futuro establecimiento hotelero La Bella Easo.



Fuente: Elaboración propia.

7.2.- Descripción de los puestos de trabajo

Se han establecido diferentes grupos funcionales (equipos de trabajo) compuestos por los empleados y ahora, se van a explicar las funciones que va a tener que desempeñar cada grupo. Más adelante, individualmente, definiremos los puestos de trabajo que necesitamos atender para la puesta en marcha del hotel.

Función estratégica. Dirección, control y supervisión de los movimientos generales del hotel. Esta función será desarrollada por el director gerente y consensuada por el subdirector.

Función comercial. Marketing y ventas. Se definirá entre el director gerente y el subdirector.

Función financiera. Los movimientos financieros diarios los gestionará uno de los administradores con el conocimiento y aprobación (parabién) del director gerente.

Función administrativa. La actividad administrativa (definida en el punto 6) del hotel será gestionada por los administradores.

Función de recursos humanos. Selección, contratación, formación, remuneración, etc. del personal del hotel. Esta función será desarrollada, en colaboración con el director gerente y con las jefaturas de departamento, por los administradores.

Función de compras (abastecimiento). Aprovisionamientos y consumibles. Esta función integra a las jefaturas de departamento y a la administración. Los jefes de departamento comunicarán a la administración de las necesidades de su área de trabajo y este realizará el pedido con la verificación de la dirección. La mejor opción es la instalación de un soporte técnico para comunicarse en la empresa. El director y subdirector supervisarán el proceso (control de costes, intervalo de tiempo entre pedidos...) para que no haya irregularidades ni gastos innecesarios.

Función de servicio al cliente. Comprende a todos los empleados del hotel.

Una vez explicados los grupos funcionales, a continuación se detallan los puestos de trabajo.

Tabla 19. Personal del hotel La Bella Easo.

Director	1
Subdirector	1
Jefe de Administración	1
Administrativo de 1ª	1
Auxiliar Administrativo	1
Jefe de Recepción	1
Recepcionistas	5
Maître	1
Jefe de Cocina	1
Cocineros	4
Barman	2
Ayudante de barman	1
Camareros	5
Gobernanta de primera	1
Personal de limpieza	5
Oficial de mantenimiento	2
Auxiliar de almacén	1
Personal	34

Fuente: Elaboración propia.

7.3.- Reclutamiento y selección

El primer paso del departamento de recursos humanos para la puesta en marcha de cualquier empresa es conocer las necesidades de esta conforme a los procesos definidos en el apartado anterior y, a continuación, planificar el reclutamiento, selección y contratación del personal. Por motivos de profesionalidad, en principio, el reclutamiento será totalmente externo en la puesta en marcha del hotel; posteriormente y ante una vacante podrá ser interno, mediante reubicación de los empleados por ascenso/promoción. Las fuentes de reclutamiento se decidirán en el momento de llevar a cabo el proyecto.

Para que la fase de reclutamiento sea efectiva, se deben describir minuciosamente los puestos de trabajo (funciones y tareas a realizar, experiencia mínima y, en su defecto, personal al cargo). Solo se aceptarán a profesionales que cumplan los requisitos que se demandan en las diferentes ofertas. En principio, no se aceptarán a personas que no cumplan las cualidades que se requieren para cada puesto de trabajo.

La selección comenzará, una vez recibidas las solicitudes de los candidatos, por una revisión de sus antecedentes (currículum vitae) y las consiguientes entrevistas y evaluaciones por el personal cualificado. Una vez decidida la candidatura, se realizará la negociación del contrato de acuerdo con la legislación laboral vigente y el proceso de admisión.

Una vez el hotel esté en funcionamiento, se llevará a cabo la disolución del departamento de recursos humanos y las funciones recaerán en:

- Los Jefes de Departamento, para futuras contrataciones dentro de su área.
- El Jefe de Administración se dedicará a la integración del personal en la empresa.

Este modelo de trabajo puede crear cierta polémica si se lleva la disolución de este departamento. Entonces, los jefes de departamento realizarán informes mensuales sobre el personal a su cargo para crear un Feedback (retroalimentación). De esta manera, se pretende solucionar el problema de la disolución y los jefes de sección informarán al subdirector, a la administración o al almacén de las necesidades o problemas de su división (recursos humanos, productos, material, maquinaria, etc.).

El objetivo de los responsables de los distintos departamentos de la empresa será la evaluación y motivación del potencial humano, la mejora del desempeño estimulando la productividad y la participación de todos los miembros de la organización logrando un buen ambiente de trabajo.

Todos los informes que analizan las ocupaciones y contrataciones en este sector concluyen que en la hostelería la mayor parte de los contratos son temporales, presentan una jornada laboral superior y menos atractiva que otros convenios. La alta rotación produce dificultades para aplicar programas de formación y desarrollo, y la dificultad de retener al empleado lo acusa el hotel por el trato que pierde este con los clientes habituales, es decir, el hotel se convierte en más impersonal.

Para ello, es vital desarrollar una adecuada gestión de Recursos Humanos:

- ✓ Integración de los trabajadores en los procesos asumiendo responsabilidades.
- ✓ El clima laboral es un factor básico para el buen desempeño del trabajo.
- ✓ Aplicar un sistema de comunicación interno que permita integrar y coordinar a todos los trabajadores para que la información fluya entre los diferentes departamentos de la organización. Al final, los trabajadores son quienes más y mejor información disponen de los clientes.
- ✓ La apuesta por un núcleo de plantilla fija (y otro temporal atendiendo a la estacionalidad), que guarde el conocimiento en la organización.

- ✓ La promoción puede ser un incentivo interesante (este es un tema que se debe tratar sobre la marcha, en función de las posibilidades que se presenten en la organización).
- ✓ Compromiso de los empleados.

El hotel no se puede convertir a ojos de los empresarios en mero centro de costes, gestionados según criterios exclusivamente económicos. El empleado es visto como un coste de producción más que como el principal activo de la empresa.

7.4.- Política de retribuciones

La política salarial de una empresa es un aspecto muy importante y se debe tener en cuenta a la hora de evaluar el proyecto en su totalidad. Esta empresa no cree en los incentivos salariales a través de objetivos. En relación a este tema, durante toda la historia ha habido mucha controversia, y cada empresa tendrá sus razones y valores para incentivar con dinero a los trabajadores.

En cierto aspecto, la empresa piensa que se debe recompensar a los trabajadores por su buen trabajo, pero en realidad, los trabajadores deben de dar el 100% halla o no premios/primas por objetivos.

En principio, no habrá ningún tipo de incentivo aunque si lo hubiera en el futuro, no sería salarial. Se pueden estudiar otros tipos de incentivos como pueden ser la promoción (para ello el trabajador deberá estar completamente capacitado para gestionar el nuevo cargo que se le vaya a asignar y esta decisión se deberá de tomar conjuntamente por el subdirector y director del hotel, aunque siempre la última palabra la tendrá el director), en especias, etc.

Esta empresa, se adecuará a las leyes laborales vigentes (convenio colectivo) para gestionar los contratos de los empleados. A continuación, se muestran los sueldos por puesto de trabajo del hotel siguiendo las directrices que en el Boletín Oficial de Guipúzcoa nos da el departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco²⁵:

²⁵ <https://ssl4.gipuzkoa.net/castell/bog/2014/10/24/c1409461.pdf>.

Tabla 20. Previsión de salarios de los empleados del hotel en el primer año de actividad.

Director	31.000,00
Subdirector	26.000,00
Jefe de Administración	23.196,96
Administrativo de 1ª	21.804,19
Auxiliar Administrativo	19.020,35
Jefe de Recepción	23.196,96
Recepcionistas	21.804,19
Maître	23.196,96
Jefe de Cocina	23.196,96
Cocineros	19.949,86
Barman	23.196,96
Ayudante de barman	19.949,86
Camareros	19.949,86
Gobernanta de primera	21.804,19
Personal de limpieza	18.553,72
Oficial de mantenimiento	19.020,35
Auxiliar de almacén	19.020,35

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del departamento de Empleo y Políticas Sociales de Guipúzcoa.

La tabla anterior muestra el sueldo anual bruto por empleado de los distintos trabajadores de cada departamento de los que se compone la organización. Según la norma todos los años se realizará el aumento salarial en función del IPC. En aquellos años en los que el IPC sea negativo, por ley, no se alteran las tablas pero nosotros estimamos un incremento del 0,3% durante toda la previsión del plan de negocio.

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1.- Hipótesis contempladas

La planificación económica – financiera de este plan de negocio presenta, tal y como hemos mencionado en la descripción del proyecto, la enajenación mediante concurso público del inmueble situado en la plaza Lasala nº 2 de San Sebastián por parte del ayuntamiento.

El ayuntamiento puso a la venta mediante subasta pública (con unas cláusulas restrictivas²⁶) a fecha 26 de febrero de 2015 el edificio situado de la plaza Lasala nº 2 por un valor “base” que asciende a 11.037.328,57 euros (sin incluir impuestos). La fecha límite para la presentación de ofertas fue fijada el 26 de marzo.

Tras valorar el ayuntamiento las propuestas de las 2 empresas que han pujado por el inmueble, la resolución final se conoce el miércoles 13 de mayo, y la empresa adjudicataria obtiene el inmueble por un valor de 14.500.000 euros.

Por lo tanto, de este modo, se da por finalizada la incertidumbre que invadía ya desde hace meses por saber quién es el adquirente/comprador de este inmueble vacío ya desde hace muchos años, propiedad del ayuntamiento de San Sebastián.

8.1.1.- Inversión prevista y política de amortizaciones

A continuación, se detallan las inversiones necesarias que se prevén realizar para la creación y puesta en funcionamiento del establecimiento hotelero.

En primer lugar, el importe de compra del inmueble asciende a 14.500.000€²⁷. Las inversiones iniciales previstas ascienden a un total de 18.460.450 euros. A continuación, se procede a desglosar punto por punto la suma total.

- ✓ Las construcciones corresponden, por un lado, a la adquisición del inmueble cuya cuantía asciende a 14.500.000 euros, y cuyo pago se puede fraccionar. El primer pago debe ser de 6.850.000 euros, como mínimo, y el resto se puede aplazar un máximo de 2 años con un aumento anual del 5%. Se decide realizar un solo pago. Por otro lado, habilitar el inmueble supondrá un coste de 850 euros el metro cuadrado. Por lo tanto, el coste total para acondicionar el edificio asciende a 2.955.450 euros. El garaje privado supone otros 554.000€.

- ✓ La maquinaria (electrodomésticos, herramientas, etc.) asciende a 75.000 euros.

²⁶ El inversor deberá cumplir una serie de condiciones para optar al inmueble. Estas condiciones se recogen en el ANEXO 2.

²⁷ De acuerdo con la legislación vigente, el precio de compra del inmueble está sujeto a I.V.A. Como el objetivo de la compra es destinar el inmueble a una actividad económica, se paga un I.V.A. del 21%. El citado impuesto asciende a 3.045.000€ que no hemos incluido en la cuenta de construcciones.

- ✓ El mobiliario de todas las habitaciones y las zonas comunes del hotel asciende a 234.000 euros.
- ✓ El utillaje del hotel tales como vajillas, cuberterías y material de cocina ascienden a 25.000 euros.
- ✓ Las instalaciones tales como sala deportiva, centro de spa y similares ascienden a 50.000 euros.
- ✓ Los ordenadores y programas informáticos ascienden a 20.000 euros.
- ✓ Las aplicaciones informáticas que hacen posible la gestión hotelera ascienden a 35.000 euros.
- ✓ Los gastos de constitución, es decir, todos los gastos legales iniciales de actividad se estiman en 12.000 euros.

A continuación, mostramos todas las partidas desglosadas anteriormente en la siguiente tabla.

Tabla 21. Inversión inicial de la empresa.

INVERSIONES	Importe
Construcciones	18.009.450
Maquinaria	75.000
Mobiliario	234.000
Utillaje	25.000
Instalaciones	50.000
Equipos para procesos de información	20.000
Aplicaciones informáticas	35.000
Gastos de constitución	12.000
TOTAL	18.460.450

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente punto, vamos a valorar las condiciones del préstamo que podemos llegar a conseguir con el propósito de demostrar la viabilidad del proyecto, pero primero estableceremos el sistema de amortización.

La empresa ha optado por el sistema de amortización según tablas, cuyos datos se han obtenido de la Norma Foral 2/2014, de 17 de enero, del Impuesto sobre Sociedades del

Territorio Histórico de Guipúzcoa. A continuación, se muestran los coeficientes máximos anuales estipulados.

Tabla 22. Amortización según tablas de amortización.

Construcciones	3,00%
Mobiliario	15,00%
Equipos informáticos	33,33%
Maquinaria	15,00%
Instalaciones	20,00%
Útiles y herramientas	33,33%
Aplicaciones informáticas	20,00%

Fuente: Elaboración propia.

8.1.2.- Fuentes de financiación

Las fuentes de financiación, punto clave de cualquier plan de negocio, resultan imprescindibles para la creación y explotación de cualquier empresa.

Para la creación y puesta en funcionamiento del establecimiento hotelero será necesario considerar distintas fuentes de financiación. Por una parte, la financiación propia. Los 10 socios que componen la sociedad y a su vez, el consejo de administración realizan todos ellos la misma aportación dineraria la cual asciende a 556.045€. Además de la financiación propia, será inevitable considerar la financiación ajena para hacer frente al desembolso inicial.

El endeudamiento es esencial para poder llevar a cabo el proyecto. La capacidad económica necesaria para desarrollar un proyecto de semejante cuantía está a disposición de unas pocas personas físicas y/o jurídicas.

En la actualidad disponemos de diferentes fuentes de financiación, pero para el plan de negocio previsto, el préstamo a largo plazo será el método más razonable. Asimismo, tras visitar a varias entidades financieras, se ha decidido escoger la siguiente opción, que nos ofrece las siguientes condiciones.

Tras concertar una cita el 23 de abril con Idoia Laburu, subdirectora de la oficina de Kutxabank de la calle Gran Vía en el barrio de Gros, y exponer detenidamente el plan de negocio, se trató el tema de la financiación del proyecto. La entidad nos puede conceder hasta el 70% de la inversión total siendo el 30% restante fondos propios. El horizonte temporal será de 10 años a un tipo de interés fijo nominal del 4% anual. Comisión de apertura 0%. Comisión por

amortización anticipada (parcial) 0%, tanto como si fuera para reducir plazo o reducir cuota. Comisión por cancelación 0%.

Tras analizar la situación detenidamente, decidimos solicitar financiación a Kutxabank y pedir un préstamo de 12,9 millones de euros, mientras que el resto será a través de las aportaciones de los socios. El préstamo asciende a un 69,88% de la financiación total de la empresa. El hecho de no acogerse a la línea ICO Empresas y Emprendedores²⁸ surge básicamente de exceder el límite impuesto por el Instituto de Crédito Oficial que está fijado en 12,5 millones de euros. Además, añadir que las condiciones que impone este organismo no tienen por qué ser más ventajosas, ya que este organismo establece unas características y condiciones financieras determinadas con un margen de variación ajustado. La determinación de dichas condiciones (de dicho margen) dependerá de la entidad financiera que podrá facilitar y ayudar o dificultar y limitar acceder a la financiación.

El método de amortización utilizado en el préstamo para el pago de las cuotas mensuales será el francés (cuotas constantes). A continuación, en la siguiente tabla se observan todos los datos para estudiar la financiación y en el ANEXO 3 se muestra el cuadro de amortización.

Tabla 23. Condiciones del préstamo solicitado.

Capital	12.900.000,00
Frecuencia de pago	Mensual
Tipo de interés nominal fijo anual	4,00%
Tipo de interés fijo mensual	0,33%
Duración en años	10
Nº cuotas	120
Comisión de apertura	0,00%
Comisión amortización parcial	0,00%
Comisión de cancelación	0,00%

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se describe anteriormente, adjuntamos en una tabla las condiciones del préstamo. Básicamente son 12.900.000 euros a pagar en 120 cuotas a un tipo de interés fijo mensual de

²⁸ La Línea ICO Empresas y Emprendedores es un tipo financiación orientada a autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realicen inversiones productivas en territorio nacional.

0,33%. En la siguiente tabla, se muestran los pagos totales que se prevén realizar cuando se solicite el préstamo.

Tabla 24. Pagos totales del préstamo.

PAGOS TOTALES	
Principal	12.900.000,00 €
Intereses	2.772.747,39 €
Comisión de apertura	0,00 €
Comisión de cancelación	0,00 €
TOTAL	15.672.747,39 €

Fuente: Elaboración propia.

El préstamo que se prevé solicitar con las condiciones descritas anteriormente, origina un coste efectivo anual de 0,04074%.

A continuación, hallamos el coste efectivo anual después de impuestos (K_d). Según la Norma Foral 2/2014, de 17 de enero, sobre el Impuesto de Sociedades del Territorio Histórico de Guipúzcoa, el tipo de gravamen aplicable a este tipo de sociedad será el 24%.

$$K_d = K \times (1 - T)$$

$$K_d = 0,04074 \times (1 - 0,24) = 0,031$$

Finalmente, el coste efectivo anual después de impuestos es de 3,1% (K_d). Tras conocer el coste de la financiación ajena, los socios deciden exigir a su capital aportado una rentabilidad del 10%, como mínimo.

8.1.3.- Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales

Los ingresos de la empresa se obtendrán a partir de la explotación del hotel, la cual ofrece varios servicios siendo el principal servicio el alquiler de habitaciones. A continuación, se muestran la previsión de ingresos por áreas de negocio de los próximos 10 años, calculados

atendiendo a la previsión de ventas y precios facilitados en los apartados 6.4 y 6.5 del plan de negocio.

Tabla 25. Previsión de ingresos del hotel La Bella Easo.

INGRESOS	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
Alojamiento	1.879.718,61	2.103.917,78	2.230.573,63	2.362.393,33	2.461.687,68	2.564.548,35	2.710.960,75	2.863.252,95	2.937.697,53	3.014.077,66
Habitación	1.879.718,61	2.103.917,78	2.230.573,63	2.362.393,33	2.461.687,68	2.564.548,35	2.710.960,75	2.863.252,95	2.937.697,53	3.014.077,66
Restauración	730.590,00	812.659,10	862.661,46	914.693,51	968.869,69	1.025.244,69	1.083.896,24	1.114.908,28	1.143.895,90	1.176.617,04
Desayuno	106.434,00	114.054,67	121.999,67	130.280,71	138.909,89	147.899,72	157.263,12	164.182,70	168.451,45	175.811,03
Rest. Clientes Hotel Cocina	480.120,00	537.388,02	569.739,83	603.394,46	638.430,61	674.880,75	712.794,71	731.327,37	750.341,88	769.850,77
Rest. Clientes Hotel Bodega	144.036,00	161.216,41	170.921,95	181.018,34	191.529,18	202.464,22	213.838,41	219.398,21	225.102,56	230.955,23
Otros Ingresos	157.600,00	174.865,36	188.046,58	199.169,09	210.486,29	224.494,72	238.840,84	248.294,70	257.838,37	267.474,16
Garaje	87.600,00	98.865,36	106.046,58	111.169,09	116.486,29	124.494,72	132.840,84	136.294,70	139.838,37	143.474,16
Ingresos varios	70.000,00	76.000,00	82.000,00	88.000,00	94.000,00	100.000,00	106.000,00	112.000,00	118.000,00	124.000,00
Total Ingresos	2.767.908,61	3.091.442,24	3.281.281,66	3.476.255,94	3.641.043,65	3.814.287,76	4.033.697,83	4.226.455,94	4.339.431,79	4.458.168,87

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos del hotel se clasifican por áreas de negocio²⁹.

✓ **Alojamiento**

Se trata del principal servicio que ofrece la empresa. Más de la mitad de los ingresos totales provienen del alojamiento³⁰. Para su cálculo se ha empleado el precio promedio de una habitación y el número anual de habitaciones ocupadas.

✓ **Restauración**

El servicio de restauración³¹ abarca 3 partidas del cuadro de ingresos: desayuno, cocina y bodega. También es un servicio muy importante, como podemos comprobar, se obtienen altos ingresos. En parte se debe a la posibilidad de demandar estos servicios aunque el cliente no se aloje en el hotel.

✓ **Otros Ingresos**

Esta partida hace referencia a los ingresos³² que se obtienen por realizar eventos, convenios, teléfono, garaje... A la hora de la estimación de este tipo de ingresos se ha de afirmar que hemos sido bastante prudentes y conservadores.

8.1.4.- Estimación de costes fijos y de costes variables

A continuación, se procede a realizar una estimación de los costes fijos y variables del hotel. Es decir, se detallan los costes de su funcionamiento.

Un establecimiento hotelero debe diferenciar en su partida de costes entre los costes fijos y variables. Los costes fijos son aquellos que mantienen la estructura de la organización y no varían en función de la producción. Mientras que los variables se ven influidos por el volumen de producción. Como hemos mencionado anteriormente, el coste que supone ocupar una habitación es mínimo respecto a mantenerlo vacío, es decir, la diferencia entre el CF y CT (el coste variable) de una habitación es mínimo.

La separación entre los costes fijos y variables, se ha realizado siguiendo el esquema planteado por Aranda (1994).

A continuación, en la tabla 26, se detallan los costes fijos del establecimiento hotelero.

²⁹ Los ingresos del hotel se clasifican por áreas de negocio: alojamiento, restauración y otros ingresos.

³⁰ Los ingresos del alojamiento se obtienen como resultado de multiplicar el precio (131,88€) del primer año y el número de habitaciones ocupadas (14.253) del primer año.

³¹ Los ingresos de restauración se obtienen como resultado de multiplicar el precio del desayuno (12€), cocina (15€) y bodega (4,5€) del primer año con el número de servicios prestados en desayunos y en el restaurante (8.870; 32.008;) del primer año respectivamente. Posteriormente, se deben sumar los tres conceptos.

³² Los partida de otros ingresos se obtiene como resultado de multiplicar el precio del garaje (15€) del primer año y el número de servicios prestados (5.840) del primer año. Asimismo, el concepto de ingresos varios es una estimación.

Tabla 26. Previsión de Costes Fijos.

COSTES FIJOS	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
Seguros	16.650,00	17.016,30	17.390,66	17.773,25	18.164,26	18.563,88	18.972,28	19.389,67	19.816,25	20.252,20
Sueldos y salarios	934.385,21	937.188,36	939.999,93	942.819,93	945.648,39	948.485,33	951.330,79	954.184,78	957.047,34	959.918,48
Otros gastos de gestión corriente	30.000,00	30.660,00	31.334,52	32.023,88	32.728,40	33.448,43	34.184,30	34.936,35	35.704,95	36.490,46
Amortizaciones	618.632,00	618.632,00	618.636,00	603.633,50	603.633,50	586.633,50	571.183,50	540.283,50	540.283,50	540.283,50
Gastos financieros	18.652,92	29.725,70	38.212,90	42.239,57	42.553,58	38.122,06	27.192,91	11.549,53	6.306,77	0,00
TOTAL COSTES FIJOS	1.618.320,13	1.633.222,37	1.645.574,01	1.638.490,13	1.642.728,14	1.625.253,20	1.602.863,78	1.560.343,83	1.559.158,80	1.556.944,64

Fuente: Elaboración propia.

Los costes fijos ascienden a un total de 1.618.320,13 euros el primer año de actividad del hotel. El desglose del cálculo de los costes fijos se muestra en el ANEXO 4.

Además, para aquellas partidas de costes que no dependan del precio de venta o ventas totales de la empresa y no esté sujeto a ninguna normativa, se estimará un incremento del 2,2% anual en el precio de coste. Este es el incremento medio anual del IPC de los últimos 10 años³³.

A continuación, se explica brevemente de que partidas se componen los costes fijos del hotel:

✓ **Primas de seguros**

El seguro³⁴ es un gasto obligatorio y la cuantía siempre será un equivalente aproximado. La estimación se realiza con un incremento del 2,2% anual. Dada su aplicación, se asigna en la cuenta de servicios exteriores.

✓ **Sueldos y salarios**

El hotel contará con 34 empleados que contribuirán al buen funcionamiento del hotel. Para calcular el coste se han revisado los salarios³⁵ y los tipos de cotización y se ha previsto un incremento del 0,3% anual para todos los trabajadores de la empresa.

✓ **Otros gastos de gestión corriente**

Se decide crear una partida destinada a otros gastos (imprevistos³⁶). Se van a destinar 30.000€ anuales con un incremento del 2,2% anual.

✓ **Dotaciones para amortizaciones**

Después de revisar los coeficientes de amortización máximos aplicables para cada concepto, se ha calculado el coste de las amortizaciones³⁷.

✓ **Gastos financieros**

El origen de estos gastos financieros es el resultado de la solicitud de una cuenta de crédito a c/p renovable anualmente de 1 millón de euros para cubrir las necesidades de liquidez.

Las condiciones de este producto son las siguientes: comisión de apertura 0,25%, interés por saldo dispuesto 5,5%, interés por saldo no dispuesto 0%, comisión por renovación 0%, interés por saldo excedido 12%. Este producto no tiene gastos por cancelación o vencimiento. En el supuesto, se realiza la previsión contratando el producto a principios del año 1.

³³ El IPC medio anual de los últimos 10 años aparece desglosado mensualmente en el ANEXO 5.

³⁴ La partida de seguros es una estimación aproximada.

³⁵ La partida de sueldos y salarios se halla completamente desglosada en el plan de recursos humanos (capítulo 7) y en el ANEXO 4 de costes fijos.

³⁶ La partida de otros gastos de gestión corriente es una estimación aproximada.

³⁷ Las amortizaciones surgen a partir de los coeficientes de la tabla 22. Se halla completamente desglosado en el ANEXO 4 de los costes fijos.

El cálculo de los intereses se ha llevado a cabo con la fórmula de capitalización simple.

$$\text{Intereses totales} = (C \times i \times t) / (t \times 100)$$

Dónde:

- “C” es el capital dispuesto.
- “i” es el tipo de interés.
- “t” es el número de días al año con el capital dispuesto.

Por lo tanto, conociendo las condiciones del producto se calculan los intereses que genera esta cuenta de crédito mediante el saldo dispuesto a final de cada ejercicio teniendo en cuenta de la previsión de tesorería.

Obviamente, en el décimo año se establece la no renovación de la cuenta de crédito ya que el saldo de tesorería será positivo sin la necesidad de contratar un producto financiero.

El coste de la financiación para la puesta en marcha del proyecto lo estudiaremos más adelante detalladamente, por lo que por ahora, solo tendremos en cuenta los datos que conciernen a la explotación del negocio.

Una vez analizados los costes fijos, se procede a detallar los costes variables en la tabla 27. Los costes variables se han calculado a partir de los datos de ocupación y previsión de ventas del capítulo 6.4 y 6.5 de este plan de negocio.

Tabla 27. Previsión de Costes Variables.

COSTES VARIABLES	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
Materias primas	215.578,43	239.598,14	254.382,54	269.767,68	285.787,13	302.457,22	319.800,96	329.060,84	337.616,42	347.389,29
Otros aprovisionamientos	98.035,45	109.546,86	116.244,29	123.143,04	128.895,38	134.925,12	142.669,46	149.613,70	153.588,57	157.744,45
Suministros	117.257,35	130.415,39	137.794,25	145.434,67	151.150,67	157.047,78	165.422,70	173.917,96	177.744,15	181.834,33
Subcontratas y otros gastos	92.952,54	103.907,20	110.237,11	116.772,99	122.054,63	127.576,72	134.893,17	141.794,18	145.542,59	149.444,93
Comisiones y descuentos	172.934,11	193.560,44	205.212,77	217.340,19	226.475,27	235.938,45	249.408,39	263.419,27	270.268,17	277.295,15
TOTAL COSTES VARIABLES	696.757,89	777.028,02	823.870,96	872.458,56	914.363,06	957.945,29	1.012.194,69	1.057.805,94	1.084.759,91	1.113.708,14

Fuente: Elaboración propia.

Los costes variables totales ascienden a 696.757,89 euros en el primer año. En todos los años posteriores se registra un incremento en los costes variables a causa del aumento del nivel de ocupación y servicios prestados estimados del hotel. Los costes variables se componen de los siguientes puntos y cuyos datos aparecen en el ANEXO 6:

✓ **Materias Primas**

La estimación de los costes de materias primas tales como alimentos y bebidas (perecederos) se calcula dependiendo de la cantidad de servicios ofertados.

El coste de las materias primas corresponde al porcentaje indicado en la siguiente tabla, atendiendo cada servicio a su precio correspondiente, cual se muestra en el apartado 6.4 del plan de negocio, y posteriormente, se calcula el número total de servicios prestados para hallar el coste total de materias primas. A continuación, se muestra el coste por servicio prestado (costes de consumo³⁸).

Tabla 28. Costes de consumo.

% COSTES DE CONSUMO	
% Desayunos	30,00%
% Restaurante Cocina	31,50%
% Restaurante Bodega	20,00%
% Minibar	25,00%

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Otros Aprovisionamientos**

El coste de otros aprovisionamientos³⁹ (combustible, repuestos, envases, otros materiales, etc.) del hotel dependerá del grado de ocupación y número de servicios prestados. A continuación, se muestra el coste previsto:

- Útiles de limpieza (0,5% de ingresos totales)
- Servicios técnicos (0,3% de ingresos totales)
- Consumo auxiliares por habitación (1% de ingresos de habitación)
- Material oficina (0,7% de ingresos totales)
- Material publicitario (1,25% de ingresos totales)

³⁸ Los costes de consumo (materias primas) se obtienen como resultado de la suma de los 4 conceptos descritos en la tabla 28. Para hallar los costes, se debe multiplicar el precio del desayuno por un 30% y por el número de servicios prestados (31.930,20€); multiplicar el precio de cocina por un 31,50% y por el número de servicios prestados (151.237,8€); multiplicar el precio de bodega por un 20% y por el número de servicios prestados (28.807,2€); y por último, multiplicar el precio de minibar (cliente) por un 25% y por el número de estancias de clientes (3.603,23€).

³⁹ El porcentaje aplicado al coste de otros aprovisionamientos es una estimación aproximada del coste de los hoteles de 4 estrellas.

- Consumo auxiliares restaurante (0,5% de ingresos de restaurante)

✓ **Suministros**

Son los costes de consumo⁴⁰ (luz, agua, gas, teléfono, etc.) por habitación ocupada/día. Se estima un incremento del 2,2% anual en el precio del suministro. En la tabla 24, se muestra el coste total anual de esta partida de gastos. Su cálculo se realiza a partir de los datos de consumo energéticos y ocupación del apartado de previsión de ventas.

✓ **Subcontratas y otros gastos.**

Los costes de conservación (ascensores, centralita, aire acondicionado, electrodomésticos, etc.) por lo general, los realizará el servicio de mantenimiento del hotel, y en el caso de que no fuera posible se han estimado unos gastos para este apartado. Son los trabajos realizados por otras empresas (servicios exteriores⁴¹) tales como tintorería o lavandería (únicamente de las prendas del cliente), las reparaciones que pueda necesitar el hotel (elementos de estructura, de habitación, restauración, etc.) y las relaciones públicas del hotel. A continuación, se detalla el coste previsto: que es una estimación del coste de los hoteles de 4 estrellas:

- Reparación y conservación por habitación (2% ingresos de habitación)
- Servicios profesionales (0,5% ingresos totales)
- Publicidad, RR.PP. y gastos de representación (1,5% ingresos totales)

✓ **Comisiones y Descuentos**

Una fuente importante de ingresos de los establecimientos hoteleros son las agencias, ya sean físicas u online que acaparan más del 50% de las ventas entre las dos. Por ello, estas agencias cobran unas comisiones que varían en función del portal. Se ha realizado una estimación consultando distintas fuentes (hosteltur⁴², etc.) y el resultado se detalla en el ANEXO 6. Este gasto se destina a la cuenta de servicios exteriores.

8.2.- Estados financieros previstos

⁴⁰ Los costes de consumo como es el suministro de luz, gas y agua se han calculado teniendo en cuenta el número de habitaciones ocupadas al año (tabla 18) y su precio correspondiente. En el caso del coste del teléfono se ha calculado atendiendo al número de clientes alojados. En el ANEXO 6 se halla la partida de suministros desglosada.

⁴¹ El porcentaje aplicado a estos gastos es una estimación de los hoteles de 4 estrellas.

⁴² http://www.hosteltur.com/186020_como-descifrar-algoritmo-bookingcom.html

Con los datos obtenidos hasta el momento, se elaboran los estados financieros previstos para los próximos años del futuro hotel que se presentan a continuación.

8.2.1.- Cuenta de resultados

En la siguiente tabla se muestra la cuenta previsional de Pérdidas y Ganancias del hotel desde el año 1 hasta el año 10. El año cero es el año de constitución de la sociedad, el año de la solicitud del préstamo a largo plazo y acondicionamiento del edificio para la creación del establecimiento hotelero. Por lo tanto, este año no hay actividad.

A comienzos del primer año de explotación del hotel, se solicita una cuenta de crédito a corto plazo, renovable anualmente para cubrir las necesidades de liquidez puntuales. Durante los próximos 10 años, además de incluir en la cuenta de resultados los gastos financieros generados por esta cuenta de crédito, se tendrán en cuenta los costes fijos y variables mostrados anteriormente añadiendo los tributos locales⁴³ y los gastos financieros a largo plazo.

A continuación, se muestra la tabla de Pérdidas y Ganancias⁴⁴.

⁴³ Los tributos locales hace referencia al gasto del Impuesto de Bienes Inmuebles. Es un gasto anual que se obtiene como resultado de multiplicar el valor del inmueble (18.009.450€) y el porcentaje asignado al impuesto de bienes inmuebles (0,19208%). Por criterio de prudencia y desconfianza política, se prevé un incremento en el coste de un 0,1%.

⁴⁴ Considerando que todos los gastos e ingresos contables coinciden en concepto y cuantía con los gastos e ingresos correspondientes en la base imponible del impuesto de sociedades de cada periodo, por lo tanto, no se considerará el reconocimiento de diferencias temporarias (N.R.V. 13.2.1. PGC).

Tabla 29. Pérdidas y Ganancias.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
I. INGRESOS	2.767.908,61	3.091.442,24	3.281.281,66	3.476.255,94	3.641.043,65	3.814.287,76	4.033.697,83	4.226.455,94	4.339.431,79	4.458.168,87
Importe neto de la cifra de negocios	2.767.908,61	3.091.442,24	3.281.281,66	3.476.255,94	3.641.043,65	3.814.287,76	4.033.697,83	4.226.455,94	4.339.431,79	4.458.168,87
Ventas	2.767.908,61	3.091.442,24	3.281.281,66	3.476.255,94	3.641.043,65	3.814.287,76	4.033.697,83	4.226.455,94	4.339.431,79	4.458.168,87
II. GASTOS	2.331.017,65	2.415.151,83	2.465.893,84	2.503.405,55	2.549.268,75	2.579.842,29	2.622.666,18	2.641.435,68	2.672.482,20	2.705.557,92
Aprovisionamientos	430.871,23	479.560,39	508.421,08	538.345,38	565.833,17	594.430,12	627.893,13	652.592,50	668.949,15	686.968,07
Materias primas	215.578,43	239.598,14	254.382,54	269.767,68	285.787,13	302.457,22	319.800,96	329.060,84	337.616,42	347.389,29
Otros aprovisionamientos	98.035,45	109.546,86	116.244,29	123.143,04	128.895,38	134.925,12	142.669,46	149.613,70	153.588,57	157.744,45
Suministros	117.257,35	130.415,39	137.794,25	145.434,67	151.150,67	157.047,78	165.422,70	173.917,96	177.744,15	181.834,33
Gastos de personal	934.385,21	937.188,36	939.999,93	942.819,93	945.648,39	948.485,33	951.330,79	954.184,78	957.047,34	959.918,48
Sueldos, salarios y asimilados	719.311,17	721.469,10	723.633,51	725.804,41	727.981,82	730.165,77	732.356,27	734.553,34	736.757,00	738.967,27
Cargas sociales	215.074,04	215.719,26	216.366,42	217.015,52	217.666,57	218.319,56	218.974,52	219.631,45	220.290,34	220.951,21
Dotaciones para amortizaciones de inmov.	618.632,00	618.632,00	618.636,00	603.633,50	603.633,50	586.633,50	571.183,50	540.283,50	540.283,50	540.283,50
Otros gastos de explotación	347.129,21	379.771,08	398.836,83	418.606,74	434.153,69	450.293,34	472.258,76	494.374,90	506.202,22	518.387,87
Servicios exteriores	282.536,66	314.483,94	332.840,54	351.886,42	366.694,16	382.079,05	403.273,84	424.603,12	435.627,01	446.992,28
Tributos	34.592,55	34.627,14	34.661,77	34.696,43	34.731,13	34.765,86	34.800,62	34.835,43	34.870,26	34.905,13
Otros gastos de gestión corriente	30.000,00	30.660,00	31.334,52	32.023,88	32.728,40	33.448,43	34.184,30	34.936,35	35.704,95	36.490,46
III. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	436.890,96	676.290,40	815.387,82	972.850,39	1.091.774,90	1.234.445,47	1.411.031,65	1.585.020,26	1.666.949,59	1.752.610,95
Gastos financieros	515.163,79	482.611,99	445.697,29	402.472,31	353.609,57	297.997,76	233.803,15	162.724,20	99.787,34	33.435,92
IV. RESULTADO FINANCIERO	-515.163,79	-482.611,99	-445.697,29	-402.472,31	-353.609,57	-297.997,76	-233.803,15	-162.724,20	-99.787,34	-33.435,92
V. RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES ORD.	-78.272,83	193.678,41	369.690,53	570.378,08	738.165,33	936.447,71	1.177.228,49	1.422.296,06	1.567.162,25	1.719.175,03
Beneficios y Pérdidas excepcionales										2.893.385,00
VI. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y EXCEPCIONAL	-78.272,83	193.678,41	369.690,53	570.378,08	738.165,33	936.447,71	1.177.228,49	1.422.296,06	1.567.162,25	4.612.560,03
Impuesto sobre sociedades (24%)		27.697,34	88.725,73	136.890,74	177.159,68	224.747,45	282.534,84	341.351,06	376.118,94	1.107.014,41
VII. RESULTADO DEL EJERCICIO	-78.272,83	165.981,07	280.964,80	433.487,34	561.005,65	711.700,26	894.693,66	1.080.945,01	1.191.043,31	3.505.545,62

Fuente: Elaboración propia.

El primer año de actividad el resultado de las actividades ordinarias será negativo debido a unos elevados gastos financieros. El préstamo a l/p es un verdadero lastre y aun así, el segundo año de actividad del hotel el resultado de las actividades ordinarias se prevé positivo. A continuación, se muestra el origen del impuesto de sociedades del año 2. Se obtiene del siguiente modo⁴⁵:

Tabla 30. Resultado fiscal del ejercicio del año 2.

R.C.A.I. (+)	193.678,41
B.I. (-)	78.272,83
B.I.	115.405,58
I/S	24%
Cuota integra	27.697,34
Deducciones	0,00
Cuota liquida	27.697,34

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, el impuesto corriente (6300) asciende a 27.697,34€. Además, el resultado contable después de impuestos (R.C.D.I.), es decir, el resultado de la cuenta de Pérdidas y Ganancias (129) será de 165.981,07€ (véase tabla 31).

Tabla 31. Resultado contable del ejercicio del año 2.

R.C.A.I.	193.678,41
Imp. corriente (6300)	-27.697,34
R.C.D.I.	165.981,07

Fuente: Elaboración propia.

A partir del segundo año, el resultado de la cuenta de Pérdidas y Ganancias será positivo y por lo tanto, habrá beneficios tal y como se muestra en el cuadro anterior de Pérdidas y Ganancias.

⁴⁵ De acuerdo con el principio de prudencia, no se reconocen activos por impuesto diferido porque se trata de una sociedad de reciente constitución y no se considera muy probable todavía la posibilidad de que la empresa disponga de ganancias fiscales futuras que permitan la aplicación de estos activos (N.R.V. 13.2.3. PGC).

8.2.2.- Balance de situación

El balance de situación es un balance previsional. Es decir, es un balance de futuro que se realiza con el objetivo de presupuestar y planificar la futura situación económico – financiera de la empresa (Aranda, 1998).

Asimismo, en la siguiente tabla se muestra el balance de situación previsional de los próximos 10 años. Como se puede apreciar, tanto en la cuenta de Pérdidas y Ganancias como en el Balance de Situación Previsional, se ha compensado en el segundo año de explotación el resultado negativo de las actividades ordinarias del primer año de explotación de la empresa. De este modo, en el tercer año la cuenta de reservas se incrementará en 78.588,24€ (una vez liquidado la parte no deducible de los gastos de constitución correspondientes, que afecta a los socios en un 76% sobre 12.000€), y así progresivamente con los beneficios que se vayan generando. Para dicha elaboración, se ha realizado una previsión de tesorería que se halla en el ANEXO 7, con sus correspondientes cuentas de IVA.

Por otro lado, mencionar que se ha decidido pedir la devolución del IVA de la inversión en el año de constitución de la sociedad. Atendiendo a la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido, hemos supuesto pedir la devolución del IVA (según lo establecido en el artículo 115 y ss.). Uno de los requisitos más importantes de esta ley a tener en cuenta para nuestro proyecto, es el plazo máximo de 4 años que estipula la agencia tributaria para compensar el IVA. En nuestro caso, y dado que, además de cantidades muy elevadas, la previsión nos indica que necesitaremos más de 4 años para compensar el saldo de IVA a favor, vamos a solicitar la devolución del mismo en la liquidación del año en que se produce. La liquidación del IVA se encuentra en el ANEXO 8.

Tabla 32. Balance de situación previsional.

BALANCE DE SITUACIÓN	AÑO 0	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
TOTAL ACTIVO	18.448.450,00	18.517.475,57	17.622.340,07	16.822.789,34	16.112.875,27	15.471.116,32	14.937.146,79	14.546.631,35	14.285.749,87	14.047.245,66	19.014.682,38
A) ACTIVO NO CORRIENTE	18.448.450,00	17.829.818,00	17.211.186,00	16.592.550,00	15.988.916,50	15.385.283,00	14.798.649,50	14.227.466,00	13.687.182,50	13.146.899,00	0,00
I. Inmovilizado intangible	35.000,00	28.000,00	21.000,00	14.000,00	7.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Amortizaciones	0,00	-7.000,00	-14.000,00	-21.000,00	-28.000,00	-35.000,00	-35.000,00	-35.000,00	-35.000,00	-35.000,00	-35.000,00
II. Inmovilizado Material	18.413.450,00	17.801.818,00	17.190.186,00	16.578.550,00	15.981.916,50	15.385.283,00	14.798.649,50	14.227.466,00	13.687.182,50	13.146.899,00	0,00
Terrenos y construcciones	18.009.450,00	18.009.450,00	18.009.450,00	18.009.450,00	18.009.450,00	18.009.450,00	18.009.450,00	18.009.450,00	18.009.450,00	18.009.450,00	0,00
Instalaciones técnicas	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Maquinaria	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
Mobiliario	234.000,00	234.000,00	234.000,00	234.000,00	234.000,00	234.000,00	234.000,00	234.000,00	234.000,00	234.000,00	234.000,00
Útiles y herramientas	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Equipos para procesos de información	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Amortizaciones		-611.632,00	-1.223.264,00	-1.834.900,00	-2.431.533,50	-3.028.167,00	-3.614.800,50	-4.185.984,00	-4.726.267,50	-5.266.551,00	-404.000,00
B) ACTIVO CORRIENTE	0,00	687.657,57	411.154,07	230.239,34	123.958,77	85.833,32	138.497,29	319.165,35	598.567,37	900.346,66	19.014.682,38
I. Existencias											
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0,00										
H.P. deudora por IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	0,00	687.657,57	411.154,07	230.239,34	123.958,77	85.833,32	138.497,29	319.165,35	598.567,37	900.346,66	19.014.682,38
Tesorería	0,00	687.657,57	411.154,07	230.239,34	123.958,77	85.833,32	138.497,29	319.165,35	598.567,37	900.346,66	19.014.682,38

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Balance de situación previsional.

BALANCE DE SITUACIÓN	AÑO 0	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	18.448.450,00	18.517.475,57	17.622.340,07	16.822.789,34	16.112.875,27	15.471.116,32	14.937.146,79	14.546.631,35	14.285.749,87	14.047.245,66	19.014.682,38
A) PATRIMONIO NETO	5.548.450,00	5.470.177,17	5.639.038,24	5.920.003,05	6.353.490,39	6.914.496,04	7.626.196,30	8.520.889,96	9.601.834,97	10.792.878,27	14.298.423,90
A-1) FONDOS PROPIOS	5.548.450,00	5.470.177,17	5.639.038,24	5.920.003,05	6.353.490,39	6.914.496,04	7.626.196,30	8.520.889,96	9.601.834,97	10.792.878,27	14.298.423,90
I. Capital	5.560.450,00	5.560.450,00	5.560.450,00	5.560.450,00	5.560.450,00	5.560.450,00	5.560.450,00	5.560.450,00	5.560.450,00	5.560.450,00	5.560.450,00
III. Reservas	-12.000,00	-12.000,00	-9.120,00	78.588,24	359.553,05	793.040,39	1.354.046,04	2.065.746,30	2.960.439,96	4.041.384,97	5.232.428,27
Reservas	0,00	0,00	0,00	78.588,24	359.553,05	793.040,39	1.354.046,04	2.065.746,30	2.960.439,96	4.041.384,97	5.232.428,27
Gasto de constitución	-12.000,00	-12.000,00	-9.120,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Resultado de ejercicios anteriores	0,00	0,00	-78.272,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Remanente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Resultados negativos de ejercicios anteriores)	0,00	0,00	-78.272,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII. Resultado del ejercicio	0,00	-78.272,83	165.981,07	280.964,80	433.487,34	561.005,65	711.700,26	894.693,66	1.080.945,01	1.191.043,31	3.505.545,62
VIII. (Dividendo a cuenta)											
B) PASIVO NO CORRIENTE	11.829.236,13	10.714.847,67	9.555.057,33	8.348.015,33	7.091.796,58	5.784.397,55	4.423.733,05	3.007.632,98	1.533.838,82	0,00	0,00
II. Deudas a largo plazo	11.829.236,13	10.714.847,67	9.555.057,33	8.348.015,33	7.091.796,58	5.784.397,55	4.423.733,05	3.007.632,98	1.533.838,82	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	1.070.763,87	2.332.450,73	2.428.244,50	2.554.770,96	2.667.588,30	2.772.222,73	2.887.217,44	3.018.108,42	3.150.076,09	3.254.367,39	4.716.258,49
III. Deudas a corto plazo	1.070.763,87	2.114.388,45	2.159.790,35	2.207.042,00	2.256.218,75	2.307.399,04	2.360.664,50	2.416.100,07	2.473.794,17	2.533.838,82	0,00
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0,00	218.062,28	268.454,15	347.728,96	411.369,55	464.823,69	526.552,94	602.008,35	676.281,92	720.528,57	4.716.258,49
H.P. Acreedora por IVA	0,00	218.062,28	243.636,81	259.003,23	274.478,81	287.664,01	301.805,49	319.473,51	334.930,86	344.409,63	3.609.244,08
H.P. Acreedora por impuesto sobre sociedades	0,00	0,00	24.817,34	88.725,73	136.890,74	177.159,68	224.747,45	282.534,84	341.351,06	376.118,94	1.107.014,41

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como podemos observar en el balance de situación previsional (tablas 32 y33), se consideran deducibles de la cuota líquida del impuesto de sociedades el 24% de los gastos de constitución (Lallana, 2015)⁴⁶.

Por otro lado, en un principio, el saldo de tesorería se preveía negativo durante algunos años. Por ello, para evitar este problema, se ha decidido solicitar una cuenta de crédito a corto plazo, renovable, para cubrir las necesidades de liquidez que puedan originarse en momentos puntuales del ejercicio. Además, se debe mencionar que, aunque el saldo a 31 de diciembre sea negativo, con el movimiento diario de la cuenta que dependiendo de la época fluctúa (al inicio y al cierre de los ejercicios es en teoría cuando el saldo de tesorería será crítico, en temporada media - alta, desde abril hasta octubre, este problema se diluye parcialmente), se atienden a todos los pagos originados durante el ejercicio.

⁴⁶ Conforme a lo dispuesto en el libro de Contabilidad Financiera Superior (Lallana, 2015), será deducible el 24% de los gastos de constitución en la cuota líquida del Impuesto de Sociedades, la cual asciende a 24.817,34€ que se prevén pagar en el año 3, tal y como se muestra en el ANEXO 7.

8.3.- Análisis de rentabilidad del proyecto

El análisis de rentabilidad del proyecto es el punto más importante y definitivo que revelará cual es el potencial del plan de negocio. Para obtener la rentabilidad del proyecto en base a los resultados provisionales, podemos utilizar diferentes métodos. Como el Payback, el TIR esperado o el tipo de actualización ajustado a riesgo.

Atendiendo a la decimoséptima cláusula del pliego de condiciones redactado por el ayuntamiento de San Sebastián a fecha de 26 de febrero de 2015, esta cláusula anuncia que a partir del décimo año la empresa podrá destinar el inmueble a uso residencial. Por lo tanto, se prevé la venta del 100% del inmueble en el décimo año y de este modo, añadiremos al último FNC el valor del inmueble actualizado (a 10 años vista). La tasación del valor del inmueble se muestra en el ANEXO 9 y su valor aproximado es de 15,5 millones de euros.

Para calcularlo se ha solicitado una tasación aproximada a una inmobiliaria y hemos supuesto la venta del inmueble a finales del décimo año de actividad. La causa de la venta del inmueble en vez del traspaso de negocio se debe particularmente al vencimiento de una cláusula del pliego de condiciones que se redactó en el momento de compra. Además, si las previsiones son correctas y el hotel marcha tal y como se prevé, será la opción más conservadora.

Para facilitar el cálculo, y siguiendo a Zabalza (2013) introduciremos algunos supuestos simplificadores que, aún cuando deforman ligeramente la realidad, no suelen afectar de forma significativa a los resultados de la evaluación del proyecto. Estos supuestos son:

1. Las entradas y salidas monetarias se producen al final de cada periodo de referencia. Este supuesto resulta necesario para aplicar las fórmulas de la capitalización compuesta.
2. Se excluirá el IVA de los pagos impositivos. Esto es debido a que, para periodos de cierta amplitud, el efecto de este impuesto es neutro, pues se liquida la diferencia entre lo repercutido y lo soportado.

Adicionalmente, respecto de la correspondencia ingresos-cobros y gastos-pagos, así como de la liquidación de los impuestos sobre beneficios, los consideraremos de la forma siguiente:

- Salvo en el caso de las dotaciones a amortizaciones y provisiones, supondremos una perfecta coincidencia, dentro de cada periodo, entre ingresos y cobros, y entre gastos y pagos. Esto no representará normalmente un error importante, siempre que los periodos de referencia sean relativamente extensos⁴⁷.
- Supondremos que los impuestos se pagan al final del periodo en que son devengados.

⁴⁷ La diferencia entre el flujo de “ingresos menos gastos” y el “flujo neto de caja” en un periodo es equivalente a la diferencia entre los “recursos generados por la explotación” y la “tesorería neta generada por la explotación”. Luego la diferencia entre el FNC efectivo y la simplificación realizada serán las variaciones del fondo de rotación generadas por el proyecto en cada periodo.

8.3.1.- Flujos netos de caja de la inversión

Los flujos netos de caja (FNC) generados por un proyecto de inversión en el periodo t es la diferencia (positiva o negativa) entre todas las entradas y salidas monetarias originadas por el proyecto en dicho intervalo temporal. Representa, por tanto, la diferencia entre cobros y pagos originados por la explotación del proyecto en cada periodo (Zabalza, 2013).

En cuanto al desembolso inicial, tenemos que tener en cuenta que los gastos iniciales originados por el proyecto (constitución y primer establecimiento en caso de nuevas empresas, gastos de establecimiento, puesta en marcha, investigaciones, estudios de mercado, formación del personal, etc.) son deducibles en la base imponible del impuesto de sociedades, o, en general, del impuesto sobre beneficios, y como consecuencia se produce un ahorro fiscal que hemos de tener en cuenta. Ahora bien, la consideración fiscal de algunos de estos gastos hace que la empresa pueda, o bien incorporarlos íntegramente a la cuenta de explotación del ejercicio en el cual se generan, o bien considerarlos gastos a distribuir en varios ejercicios e ir incorporándolos de forma gradual (Zabalza, 2013).

Así, el desembolso inicial para la puesta en funcionamiento de la empresa asciende a:

$$A = IN + G = 18.448.450 + 12.000 = 18.460.450\text{€}$$

Siguiendo a Zabalza (2013) los gastos financieros de la financiación permanente no deben incluirse en los FNC. La financiación permanente se toma para financiar el desembolso inicial, luego los pagos de gastos relativos a la misma no se refieren a la explotación del proyecto, sino a su financiación. El cálculo de los FNC debe hacerse sin tener en cuenta cómo se financia el propio proyecto. Esto no significa, en absoluto, que olvidemos la importancia de las fuentes de financiación empleadas en la evaluación de los proyectos de inversión⁴⁸. Si se hace de esta forma es porque deseamos separar la rentabilidad generada por el proyecto en sí –esto es, el TIR–, de la rentabilidad mínima que la empresa, con una determinada estructura de recursos financieros, exige a sus proyectos de inversión.

A continuación, se muestran los flujos netos de caja de los próximos 10 años completamente desglosados y en la siguiente tabla encontraremos un resumen anual.

⁴⁸ Como veremos más adelante, serán tenidas en cuenta, de uno u otro modo, en el cálculo del tipo de actualización.

Tabla 34. Flujos netos de caja previsionales de los próximos 10 años.

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
Alojamiento	1.879.718,61	2.103.917,78	2.230.573,63	2.362.393,33	2.461.687,68	2.564.548,35	2.710.960,75	2.863.252,95	2.937.697,53	3.014.077,66
Rastauracion	730.590,00	812.659,10	862.661,46	914.693,51	968.869,69	1.025.244,69	1.083.896,24	1.114.908,28	1.143.895,90	1.176.617,04
Otros Ingresos	157.600,00	174.865,36	188.046,58	199.169,09	210.486,29	224.494,72	238.840,84	248.294,70	257.838,37	267.474,16
Total Cobros	2.767.908,61	3.091.442,24	3.281.281,66	3.476.255,94	3.641.043,65	3.814.287,76	4.033.697,83	4.226.455,94	4.339.431,79	4.458.168,87
Seguros	16.650,00	17.016,30	17.390,66	17.773,25	18.164,26	18.563,88	18.972,28	19.389,67	19.816,25	20.252,20
Sueldos y salarios	934.385,21	937.188,36	939.999,93	942.819,93	945.648,39	948.485,33	951.330,79	954.184,78	957.047,34	959.918,48
Otros gastos de gestión corriente	30.000,00	30.660,00	31.334,52	32.023,88	32.728,40	33.448,43	34.184,30	34.936,35	35.704,95	36.490,46
Materias primas	215.578,43	239.598,14	254.382,54	269.767,68	285.787,13	302.457,22	319.800,96	329.060,84	337.616,42	347.389,29
Otros aprovisionamientos	98.035,45	109.546,86	116.244,29	123.143,04	128.895,38	134.925,12	142.669,46	149.613,70	153.588,57	157.744,45
Suministros	117.257,35	130.415,39	137.794,25	145.434,67	151.150,67	157.047,78	165.422,70	173.917,96	177.744,15	181.834,33
Subcontratas y otros gastos	92.952,54	103.907,20	110.237,11	116.772,99	122.054,63	127.576,72	134.893,17	141.794,18	145.542,59	149.444,93
Comisiones y descuentos	172.934,11	193.560,44	205.212,77	217.340,19	226.475,27	235.938,45	249.408,39	263.419,27	270.268,17	277.295,15
Gastos Financieros (prést. a c/p)	18.652,92	29.725,70	38.212,90	42.239,57	42.553,58	38.122,06	27.192,91	11.549,53	6.306,77	0,00
Tributos	34.592,55	34.627,14	34.661,77	34.696,43	34.731,13	34.765,86	34.800,62	34.835,43	34.870,26	34.905,13
Total Pagos	1.731.038,57	1.826.245,53	1.885.470,74	1.942.011,62	1.988.188,83	2.031.330,85	2.078.675,60	2.112.701,70	2.138.505,47	2.165.274,42
EBITDA	1.036.870,04	1.265.196,70	1.395.810,92	1.534.244,32	1.652.854,82	1.782.956,91	1.955.022,23	2.113.754,23	2.200.926,32	2.292.894,45
Amortización inmovilizado	618.632,00	618.632,00	618.636,00	603.633,50	603.633,50	586.633,50	571.183,50	540.283,50	540.283,50	540.283,50
EBIT	418.238,04	646.564,70	777.174,92	930.610,82	1.049.221,32	1.196.323,41	1.383.838,73	1.573.470,73	1.660.642,82	1.752.610,95
Gastos Financieros (prést. a c/p)	18.652,92	29.725,70	38.212,90	42.239,57	42.553,58	38.122,06	27.192,91	11.549,53	6.306,77	0,00
B.I. Negativa de ejerc. anteriores	12.000,00									
Beneficios antes de Impuestos (BAI)	387.585,12	616.839,00	738.962,02	888.371,26	1.006.667,74	1.158.201,35	1.356.645,82	1.561.921,21	1.654.336,05	1.752.610,95
Impuesto de sociedades (24%)	93.020,43	148.041,36	177.350,89	213.209,10	241.600,26	277.968,33	325.595,00	374.861,09	397.040,65	420.626,63
FLUJO NETO DE CAJA	943.849,61	1.117.155,34	1.218.460,04	1.321.035,22	1.411.254,56	1.504.988,59	1.629.427,24	1.738.893,14	1.803.885,67	1.872.267,82

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 34, se muestra la previsión de los flujos netos de caja de los próximos 10 años desglosada. Como hemos comentado anteriormente, en el décimo flujo neto de caja vamos a incluir la venta del inmueble. El FNC del décimo año se obtiene de la siguiente forma:

$$FNC_{10} = Q_{10} + V.vta. - (V.vta. - VNC) \times T$$

$$FNC_{10} = 1.872.267,82 + 15.500.000 - (15.500.000 - VNC) \times 0,24$$

Para hallar el último FNC debemos conocer el valor neto contable (VNC) del inmueble en el décimo año. El valor neto contable lo obtenemos de la siguiente forma:

$$VNC = CH - AA$$

$$VNC = 18.009.450 - (18.009.450 \times 0,03) \times 10 = 12.606.615$$

Finalmente, conociendo todos los datos, hallamos el último FNC.

$$FNC_{10} = 1.872.267,82 + 15.500.000 - (15.500.000 - 12.606.615) \times 0,24$$

$$FNC_{10} = 16.677.855,42$$

Como podemos apreciar, en el año 0 no hay flujos netos de caja a causa de no haber actividad económica. A partir del primer año se genera un flujo neto de caja positivo, y el cual irá incrementado la empresa año tras año hasta el décimo año en el que se prevé la venta del inmueble, que asciende a 15,5 millones de euros y por lo tanto, resulta un FNC de 16.677.855,42€. En la siguiente tabla se muestra el desembolso inicial y los FNC previsionales de los próximos 10 años.

Tabla 35. FNC previsionales de los próximos 10 años.

	FNC
Año 0	-18.460.450,00
Año 1	943.849,61
Año 2	1.117.155,34
Año 3	1.218.460,04
Año 4	1.321.035,22
Año 5	1.411.254,56
Año 6	1.504.988,59
Año 7	1.629.427,24
Año 8	1.738.893,14
Año 9	1.803.885,67
Año 10	16.677.855,42

Fuente: Elaboración propia.

8.3.2.- Payback

El Payback o periodo de recuperación es el tiempo necesario para que las entradas de caja generadas por la inversión hasta ese momento hagan frente a todas las salidas que esta ha originado, tal y como nos describe el “*Manual de Dirección Financiera: Inversiones*” (Zabalza, 2013). Aunque no sea una medida de rentabilidad, es interesante saber el tiempo necesario de la inversión para su recuperación.

El *payback* es un método que no se preocupa tanto de la rentabilidad como de la **liquidez** de la inversión, esto es, prima el hecho de que el proyecto genere FNC abundantes al principio, para así poder recuperar cuanto antes la inversión inicial. Luego este criterio implica una gran aversión al riesgo, la desconfianza en el futuro es la que hace que se prefiera recuperar lo invertido lo antes posible (Zabalza, 2013).

Tabla 36. FNC anuales y acumulados.

	FNC	FNC Acumulado
Año 0	-18.460.450,00	-18.460.450,00
Año 1	943.849,61	-17.516.600,39
Año 2	1.117.155,34	-16.399.445,05
Año 3	1.218.460,04	-15.180.985,01
Año 4	1.321.035,22	-13.859.949,79
Año 5	1.411.254,56	-12.448.695,22
Año 6	1.504.988,59	-10.943.706,64
Año 7	1.629.427,24	-9.314.279,40
Año 8	1.738.893,14	-7.575.386,26
Año 9	1.803.885,67	-5.771.500,59
Año 10	16.677.855,42	10.906.354,83

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, los resultados muestran que en el décimo año con la venta del inmueble se recupera la inversión, por lo que de este modo, se cumplen uno de los objetivos establecidos. Es decir, harán falta 10 años para recuperar la inversión.

El principal inconveniente de los criterios aproximados de valoración de proyectos de inversión, y por lo tanto, también del criterio del período de recuperación es que no considera la cronología de los FNC, es decir, el menor valor del dinero a lo largo del tiempo. Este inconveniente puede remediarse utilizando una variante de este método, como es el *payback* actualizado, que emplea FNC actualizados.

Finalmente, para confirmar la información obtenida de los puntos anteriores, procederemos a aplicar los siguientes métodos: el tipo de actualización ajustado al riesgo y el TIR esperado.

8.3.3.- Tipo de actualización ajustado al riesgo

El *ajuste al riesgo del tipo de actualización* es un procedimiento muy frecuente en la práctica. Consiste en calcular el EMC del proyecto actualizando los flujos de caja esperados a un tipo resultante de añadir al tipo de actualización sin riesgo, k , una prima p , llamada *prima de riesgo*, que dependerá del riesgo asociado al proyecto (Zabalza, 2013).

$$EMC = -A + \sum_{t=1}^n \frac{E(\tilde{Q}_t)}{(1+s)^t} \quad 49$$

$$s = k+p$$

Como vemos, este método es equivalente a calcular el *VAN esperado* con un tipo de actualización ajustado al riesgo.

Para calcular una tasa ajustada a riesgo, es decir una medida de la rentabilidad que podría obtener un inversor en una inversión alternativa de similar nivel de riesgo, de las distintas alternativas que se pueden emplear para calcular la prima de riesgo, la que utilizaremos en la alternativa de solución propuesta, es la que corresponde al Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC).

El coste medio ponderado del capital, como su nombre indica, es el coste medio de los recursos financieros utilizados por la empresa en la financiación de sus proyectos, ponderado por la proporción que cada recurso representa en el total de la financiación utilizada (Zabalza, 2013).

$$CMPC \equiv k_0 = \sum_{i=1}^n X_i k_i$$

Dónde:

X_i : proporción que el recurso financiero i -ésimo ($i = 1,2,3,\dots n$) representa en el total de la financiación de la empresa.

k_i = Coste del recurso i -ésimo.

$$CMPC \equiv k_0 = \sum_{i=1}^n X_i k_i = 0,3012 \times 10\% + 0,6988 \times 3,1\% = 5,18\%$$

Conociendo el coste de la financiación ajena (3,1%) y la rentabilidad mínima exigida por los socios (10%), calculamos el tipo de actualización ajustado al riesgo (s). El coste medio de los recursos financieros asciende a 5,18%.

Por lo tanto, conociendo todas las variables como son el desembolso inicial, los flujos netos de caja esperados y el horizonte temporal del proyecto obtenidos de la tabla 35 y el tipo de actualización ajustado al riesgo hallado en este apartado, calcularemos el EMC con la fórmula descrita en este punto.

⁴⁹ Se supone que el desembolso inicial es conocido con certeza.

$$EMC = -A + \sum_{t=1}^n \frac{E(\tilde{Q}_t)}{(1+s)^t}$$

$$EMC = -18.460.450 + \frac{943.849,61}{(1+0,0518)^1} + \frac{1.117.155,34}{(1+0,0518)^2} + \frac{1.218.460,04}{(1+0,0518)^3} + \frac{1.321.035,22}{(1+0,0518)^4} +$$

$$+ \frac{1.411.254,56}{(1+0,0518)^5} + \frac{1.504.988,59}{(1+0,0518)^6} + \frac{1.629.427,24}{(1+0,0518)^7} + \frac{1.738.893,14}{(1+0,0518)^8} + \frac{1.803.885,67}{(1+0,0518)^9} +$$

$$+ \frac{16.677.855,42}{(1+0,0518)^{10}} = 1.296.215,95€$$

$$EMC = 1.296.215,95€$$

Finalmente, el resultado del EMC es 1.296.215,95€. Como el EMC es mayor que cero, el proyecto es aceptable.

8.3.4.- Tipo Interno de Rendimiento Esperado E(TIR)

El TIR de un proyecto de inversión es igual al tipo de actualización que anula su VAN, es decir, que iguala el valor actual de los FNC al desembolso inicial (Zabalza, 2013).

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+r)} + \frac{Q_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+r)^n} = 0$$

$$0 = -A + \frac{Q_1}{(1+r)} + \frac{Q_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+r)^n} = -A + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+r)^t}$$

Donde r es el tipo interno de rendimiento o TIR del proyecto.

El tipo interno de rendimiento mide la rentabilidad relativa media bruta por período del proyecto de inversión sobre el capital que permanece invertido a principios de cada período, es decir, esta rentabilidad incluye la retribución a los recursos financieros del capital invertido, por lo que es bruta, y además, se refiere al capital que a principios de cada año permanece inmovilizado en el proyecto y no al capital que se inmoviliza inicialmente (Zabalza, 2013).

Por ser una medida de rentabilidad bruta, el TIR debe de compararse con el coste de la financiación. Así, este método propone aceptar aquellos proyectos de inversión que tengan un TIR superior al coste de capital de la empresa o tipo de actualización (k), y rechazar aquellos que rindan por debajo de este coste. Por otra parte, cuando existen varios proyectos se ordenarán los mismos, dando preferencia a aquellos que tengan un TIR mayor (Zabalza, 2013).

$$-18.460.450 + \frac{943.849,61}{(1+r)^1} + \frac{1.117.155,34}{(1+r)^2} + \dots + \frac{1.803.885,67}{(1+r)^9} + \frac{16.677.855,42}{(1+r)^{10}} = 0$$

Tipo Interno de Rendimiento Esperado E(TIR) = 6,12%

Finalmente, basándonos en el mismo desembolso y flujos netos de caja de la tabla 35, se obtiene un tipo interno de rendimiento esperado de 6,12%. Es decir, la rentabilidad relativa media del proyecto de inversión es de 6,12%.

Tras calcular el EMC, conociendo la rentabilidad que genera el proyecto (el TIR esperado asciende a 6,12%) y el coste medio ponderado de capital (CMPC es un 5,18%), también podemos conocer la viabilidad del proyecto.

$$E(TIR) > CMPC$$

$$6,12\% > 5,18\%$$

Esto quiere decir que la rentabilidad esperada que genera el proyecto es mayor que el coste medio de los recursos financieros utilizados por la empresa en la financiación del proyecto y por lo tanto, el proyecto resulta aceptable. Es capaz de cumplir con las obligaciones contraídas con los suministradores de deuda (3,1%) y satisfacer los criterios de los propietarios en cuanto a su rentabilidad deseada (10%).

8.3.5.- Análisis de escenarios

Este apartado es un apartado que todo plan de negocio desea no darle mucha importancia pero que es imprescindible realizarlo para prevenir posibles errores o imperfecciones en el análisis del entorno realizado al comienzo de este plan de negocio. Por eso, creemos conveniente realizar un plan de contingencias. Si por algún casual el estudio realizado no fuera correcto, hubiera grandes desviaciones debido a un giro inesperado en la demanda del turista hacia países más exóticos u otro tipo de contratiempo, los resultados de rentabilidad se verían afectados.

Se ha decidido prever un único escenario, peor al escenario inicial, en el que la demanda en todas las áreas de negocio se establezca en un 10% por debajo de la demanda prevista inicialmente. Es decir, el escenario alternativo consiste en que la demanda o el grado de ocupación del alojamiento, la restauración y otros ingresos sea un 10% inferior al escenario normal. No confundamos grado de ocupación y capacidad de ocupación. El primero es el nivel o número de clientes que recibimos al año mientras que el segundo es el máximo número de clientes que podríamos llegar a atender. Nosotros realizaremos el escenario alternativo en base a la primera opción.

Como el proyecto es viable con el escenario inicial, carece de sentido realizar uno con previsiones más altas. A continuación, mostramos la demanda prevista y los ingresos del hotel con este escenario para los próximos 10 años.

Tabla 37. Previsión de ventas del hotel La Bella Easo en el escenario alternativo.

HOTEL LA BELLA EASO	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
% ocupación habitaciones	49,50%	54,00%	55,80%	57,60%	58,50%	59,40%	61,20%	63,00%	63,00%	63,00%
% ocupación clientes	40,50%	42,30%	44,10%	45,90%	47,70%	49,50%	51,30%	52,20%	52,20%	53,10%
Número habitaciones ocupadas	12.828	13.994	14.461	14.927	15.160	15.394	15.860	16.326	16.326	16.326
Número estancias clientes	19.956	20.843	21.730	22.617	23.504	24.391	25.278	25.722	25.722	26.165
% desayunos	36,00%	36,00%	36,00%	36,00%	36,00%	36,00%	36,00%	36,00%	36,00%	36,00%
Nº servicios desayunos	7.184	7.504	7.823	8.142	8.462	8.781	9.100	9.260	9.260	9.419
Nº servicios restaurantes	28.807	31.426	32.474	33.521	34.568	35.616	36.663	36.663	36.663	36.663
% ocupación garajes	36,00%	39,60%	41,40%	42,30%	43,20%	45,00%	46,80%	46,80%	46,80%	46,80%
Nº plazas garajes	5.256	5.782	6.044	6.176	6.307	6.570	6.833	6.833	6.833	6.833

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Previsión de ingresos del hotel La Bella Easo en el escenario alternativo.

INGRESOS	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
Alojamiento	1.691.746,75	1.893.526,00	2.007.516,26	2.126.154,00	2.215.518,91	2.308.093,51	2.439.864,67	2.576.927,66	2.643.927,78	2.712.669,90
Habitación	1.691.746,75	1.893.526,00	2.007.516,26	2.126.154,00	2.215.518,91	2.308.093,51	2.439.864,67	2.576.927,66	2.643.927,78	2.712.669,90
Restauración	647.951,94	721.128,27	765.415,34	811.498,90	859.480,83	909.409,25	961.352,94	988.641,01	1.014.345,68	1.043.132,34
Desayuno	86.211,54	92.384,29	98.819,74	105.527,38	112.517,01	119.798,78	127.383,13	132.987,99	136.445,67	142.406,94
Rest. Clientes Hotel Cocina	432.108,00	483.649,22	512.765,85	543.055,02	574.587,55	607.392,67	641.515,24	658.194,63	675.307,69	692.865,69
Rest. Clientes Hotel Bodega	129.632,40	145.094,77	153.829,75	162.916,50	172.376,27	182.217,80	192.454,57	197.458,39	202.592,31	207.859,71
Otros Ingresos	141.840,00	157.378,82	169.241,92	179.252,18	189.437,66	202.045,25	214.956,76	223.465,23	232.054,53	240.726,75
Garaje	78.840,00	88.978,82	95.441,92	100.052,18	104.837,66	112.045,25	119.556,76	122.665,23	125.854,53	129.126,75
Ingresos varios	63.000,00	68.400,00	73.800,00	79.200,00	84.600,00	90.000,00	95.400,00	100.800,00	106.200,00	111.600,00
Total Ingresos	2.481.538,69	2.772.033,09	2.942.173,52	3.116.905,08	3.264.437,40	3.419.548,01	3.616.174,37	3.789.033,90	3.890.327,98	3.996.528,99

Fuente: Elaboración propia.

Tras mostrar en las tablas 37 y 38, la demanda e ingresos previstos en el escenario alternativo respectivamente, a continuación, mostraremos los costes para el escenario alternativo (véase tablas 39 y 40) y posteriormente, calcularemos los flujos netos de caja (véase tabla 41).

En primer lugar, para conocer el origen de los ingresos que aparecen en la tabla anterior, y los costes que mostraremos más adelante, se debe llevar a cabo el mismo procedimiento que se ha utilizado en el escenario normal para su cálculo.

La previsión de los flujos netos de caja se realizará aplicando los mismos precios que se habían impuesto anteriormente (tabla 16) y con los mismos costes corrigiendo la cantidad empleada (consumida) en este segundo escenario a un 10% inferior al escenario normal. De este modo, hallaremos la rentabilidad de este escenario y valoraremos su viabilidad bajo una situación de riesgo.

A continuación, se muestran los costes fijos y variables del escenario alternativo y posteriormente, los flujos netos de caja. Obviamente, los costes fijos serán idénticos y no sufrirán variación alguna a excepción de los gastos financieros (intereses generados por la cuenta de crédito).

Tabla 39. Previsión de costes fijos en el escenario alternativo.

COSTES FIJOS	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
Seguros	16.650,00	17.016,30	17.390,66	17.773,25	18.164,26	18.563,88	18.972,28	19.389,67	19.816,25	20.252,20
Sueldos y salarios	934.385,21	937.188,36	939.999,93	942.819,93	945.648,39	948.485,33	951.330,79	954.184,78	957.047,34	959.918,48
Otros gastos de gestión corriente	30.000,00	30.660,00	31.334,52	32.023,88	32.728,40	33.448,43	34.184,30	34.936,35	35.704,95	36.490,46
Amortizaciones	618.632,00	618.632,00	618.636,00	603.633,50	603.633,50	586.633,50	571.183,50	540.283,50	540.283,50	540.283,50
Gastos financieros	31.561,62	56.781,41	101.338,00	130.602,68	153.258,17	170.898,15	176.063,26	172.237,50	166.458,30	0,00
TOTAL COSTES FIJOS	1.631.228,83	1.660.278,08	1.708.699,11	1.726.853,24	1.753.432,73	1.758.029,29	1.751.734,13	1.721.031,80	1.719.310,33	1.556.944,64

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Previsión de costes variables en el escenario alternativo.

COSTES VARIABLES	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
Materias primas	191.146,87	212.558,85	225.650,29	239.273,33	253.457,85	268.218,20	283.574,76	291.721,82	299.306,59	307.903,46
Otros aprovisionamientos	87.968,48	98.309,89	104.317,91	110.506,29	115.662,04	121.066,56	128.013,29	134.245,97	137.812,80	141.534,87
Suministros	105.531,61	117.373,85	124.014,83	130.891,20	136.035,60	141.343,00	148.880,43	156.526,16	159.969,74	163.650,90
Subcontratas y otros gastos	83.465,71	93.311,18	98.993,80	104.861,18	109.599,13	114.552,83	121.120,78	127.319,23	130.685,12	134.183,98
Comisiones y descuentos	155.640,70	174.204,39	184.691,50	195.606,17	203.827,74	212.344,60	224.467,55	237.077,34	243.241,36	249.565,63
TOTAL COSTES VARIABLES	623.753,38	695.758,16	737.668,33	781.138,17	818.582,35	857.525,20	906.056,81	946.890,54	971.015,60	996.838,84

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41. Flujos netos de caja previsionales de los próximos 10 años en el escenario alternativo.

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
Alojamiento	1.691.746,75	1.893.526,00	2.007.516,26	2.126.154,00	2.215.518,91	2.308.093,51	2.439.864,67	2.576.927,66	2.643.927,78	2.712.669,90
Rastauracion	647.951,94	721.128,27	765.415,34	811.498,90	859.480,83	909.409,25	961.352,94	988.641,01	1.014.345,68	1.043.132,34
Otros Ingresos	141.840,00	157.378,82	169.241,92	179.252,18	189.437,66	202.045,25	214.956,76	223.465,23	232.054,53	240.726,75
Total Cobros	2.481.538,69	2.772.033,09	2.942.173,52	3.116.905,08	3.264.437,40	3.419.548,01	3.616.174,37	3.789.033,90	3.890.327,98	3.996.528,99
Seguros	16.650,00	17.016,30	17.390,66	17.773,25	18.164,26	18.563,88	18.972,28	19.389,67	19.816,25	20.252,20
Sueldos y salarios	934.385,21	937.188,36	939.999,93	942.819,93	945.648,39	948.485,33	951.330,79	954.184,78	957.047,34	959.918,48
Otros gastos de gestión corriente	30.000,00	30.660,00	31.334,52	32.023,88	32.728,40	33.448,43	34.184,30	34.936,35	35.704,95	36.490,46
Materias primas	191.146,87	212.558,85	225.650,29	239.273,33	253.457,85	268.218,20	283.574,76	291.721,82	299.306,59	307.903,46
Otros aprovisionamientos	87.968,48	98.309,89	104.317,91	110.506,29	115.662,04	121.066,56	128.013,29	134.245,97	137.812,80	141.534,87
Suministros	105.531,61	117.373,85	124.014,83	130.891,20	136.035,60	141.343,00	148.880,43	156.526,16	159.969,74	163.650,90
Subcontratas y otros gastos	83.465,71	93.311,18	98.993,80	104.861,18	109.599,13	114.552,83	121.120,78	127.319,23	130.685,12	134.183,98
Comisiones y descuentos	155.640,70	174.204,39	184.691,50	195.606,17	203.827,74	212.344,60	224.467,55	237.077,34	243.241,36	249.565,63
Gastos Financieros (prést. a c/p)	31.561,62	56.781,41	101.338,00	130.602,68	153.258,17	170.898,15	176.063,26	172.237,50	166.458,30	0,00
Tributos	33.528,43	33.561,96	33.595,52	33.629,11	33.662,74	33.696,41	33.730,10	33.763,83	33.797,60	33.831,39
Total Pagos	1.669.878,63	1.770.966,19	1.861.326,95	1.937.987,03	2.002.044,32	2.062.617,39	2.120.337,54	2.161.402,67	2.183.840,03	2.047.331,37
EBIDTA	811.660,06	1.001.066,90	1.080.846,57	1.178.918,05	1.262.393,07	1.356.930,62	1.495.836,82	1.627.631,23	1.706.487,95	1.949.197,61
Amortización inmovilizado	618.632,00	618.632,00	618.636,00	603.633,50	603.633,50	586.633,50	571.183,50	540.283,50	540.283,50	540.283,50
EBIT	193.028,06	382.434,90	462.210,57	575.284,55	658.759,57	770.297,12	924.653,32	1.087.347,73	1.166.204,45	1.408.914,11
Gastos Financieros (prést. a c/p)	31.561,62	56.781,41	101.338,00	130.602,68	153.258,17	170.898,15	176.063,26	172.237,50	166.458,30	0,00
B.I. Negativa de ejerc. anteriores	12.000,00									
Beneficios antes de Impuestos (BAI)	149.466,44	325.653,48	360.872,58	444.681,87	505.501,41	599.398,97	748.590,07	915.110,23	999.746,15	1.408.914,11
Impuesto de sociedades (24%)	35.871,94	78.156,84	86.609,42	106.723,65	121.320,34	143.855,75	179.661,62	219.626,46	239.939,08	338.139,39
FLUJO NETO DE CAJA	775.788,11	922.910,06	994.237,16	1.072.194,40	1.141.072,74	1.213.074,86	1.316.175,21	1.408.004,77	1.466.548,88	1.611.058,23

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos apreciar en la tabla anterior, se muestran los flujos netos de caja de los últimos 10 años, pero aún no hemos tenido en cuenta la venta del inmueble al final del décimo año con lo que a continuación procederemos a calcular el último flujo neto de caja.

Como conocemos el valor neto contable del inmueble, no será necesario volver a calcularlo.

$$FNC_{10} = 1.611.058,23 + 15.500.000 - (15.500.000 - 12.606.615) \times 0.24$$

$$FNC_{10} = 16.416.645,83$$

Finalmente, aplicamos el flujo neto de caja hallado a la tabla que viene a continuación, como el flujo del décimo año.

Tabla 42. FNC anuales y acumulados en el escenario alternativo.

	FNC	FNC Acumulado
Año 0	-18.460.450,00	-18.460.450,00
Año 1	775.788,11	-17.684.661,89
Año 2	922.910,06	-16.761.751,83
Año 3	994.237,16	-15.767.514,67
Año 4	1.072.194,40	-14.695.320,27
Año 5	1.141.072,74	-13.554.247,53
Año 6	1.213.074,86	-12.341.172,67
Año 7	1.316.175,21	-11.024.997,46
Año 8	1.408.004,77	-9.616.992,69
Año 9	1.466.548,88	-8.150.443,81
Año 10	16.416.645,83	8.266.202,02

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del plan de contingencias revelan que la inversión se recuperaría en 10 años (por supuesto, en el último FNC está incluido el valor de venta del inmueble). La inversión no se llegaría a recuperar hasta que se hiciera efectiva la venta del inmueble y la tasa interna de rendimiento (TIR) sería de un 4,68%.

Los socios, tras conocer el coste de la financiación ajena (3,1%), exigen que el proyecto genere una rentabilidad mínima del 10% (K). El tipo de actualización ajustado al riesgo se sitúa en 5,18% (s). La rentabilidad del proyecto en un escenario desfavorable solo llegaría al 4,68%, por lo que no se podría obtener el rendimiento exigido, de tal forma que se quedaría fuera del objetivo impuesto.

$$E (TIR) < CMPC$$

$$4,68\% < 5,18\%$$

El coste medio de los recursos financieros es superior a la rentabilidad que genera el proyecto. Por lo tanto, obviamente el proyecto en esta situación no es viable. Ciertamente, terrible debería ser la situación en la que la demanda prevista en los servicios del hotel disminuyera en un 10%, y fuera inferior a la mitad de la capacidad de oferta del hotel, tal y como hemos mostrado en la tabla 37, cuando ésta ya la situábamos casi a la mitad en una situación normal.

En teoría, debería ser un caso muy excepcional para que pudiera darse esta situación, y ante todo, el proyecto sería rentable si los socios hicieran un pequeño esfuerzo y exigieran un poco menos de rentabilidad al capital aportado. Exigiendo un 8%, un rendimiento más que aceptable, el resultado sería favorable. En este caso, el coste medio ponderado de capital se situaría en 4,58% (s), siendo, de este modo, inferior a la rentabilidad media esperada del proyecto 4,68% y por lo tanto, el proyecto sería aceptable ya que sería capaz de cumplir con las obligaciones contraídas con los distintos suministradores de deuda.

9. CONCLUSIONES

En una ciudad maravillosa y espectacular como San Sebastián tenemos la posibilidad de hacernos con un inmueble en el casco antiguo, que además dispone de unas vistas increíbles. Para poder optar, en primer lugar, a valorar su viabilidad como establecimiento hotelero, se realiza un análisis estratégico del cual destacamos lo siguiente.

En San Sebastián, la oferta hotelera no se ha explotado completamente. En el futuro próximo se prevé que la oferta en temporada alta será escasa. El problema surge fuera de los periodos estivales cuando la oferta supera con creces a la demanda y los establecimientos hoteleros se ven forzados a tomar medidas. Varios hoteles de la ciudad se ven obligados a cerrar en invierno y otros optan únicamente por cerrar una o varias plantas del hotel. El principal objetivo del negocio, independientemente de la rentabilidad, es saber gestionar el grado de ocupación durante todo el año. Este es el problema más complicado para cualquier hotel de San Sebastián.

Nuestro plan comercial, mediante una estrategia competitiva, prevé captar a un gran número de clientes. La alta calidad de nuestra gama de servicios, junto a la excelente ubicación y los precios competitivos nos garantizaran la excelencia en el sector. El nuevo hotel boutique la Bella Easo con una decoración de estilo minimalista intentará buscar la sencillez y elegancia al mismo tiempo. Asimismo, se trabajará cuidando todos los procesos operacionales de los distintos departamentos de los que se compone un establecimiento hotelero en busca de logros y certificados de calidad como son la norma ISO y la "Q" de calidad turística. Dichos procesos estarán sujetos a una serie de pautas a seguir para ser lo más eficientes posible. Para ello, la empresa contará ni más ni menos que con 34 trabajadores para un establecimiento de 71 habitaciones, todos y cada uno de ellos con título oficial en su disciplina correspondiente. Un hotel boutique de lujo en el que se pretende una atención personalizada implica una inversión importante en capital humano.

Finalmente, llegamos al tema que todo lector de un plan de negocio ansía encontrar con el fin de conocer el potencial de dicho negocio. Los resultados del proyecto son buenos. Se cumplen los objetivos establecidos previamente. Las previsiones muestran un inicio duro y difícil pero a su vez, posible de remontar, dándole la vuelta y, progresivamente, con los años crecer haciendo frente a todos los costes e imprevistos que pudieran surgir. Quizás, pudiera ser que nos esperáramos más. Más rendimiento, más ganancias, más rentabilidad. La verdad no se puede obviar. Cierto es, que en un principio el proyecto aparentaba ser más rentable pero en su elaboración se ha realizado lo imposible por intentar parecer lo más conservador posible.

Los proyectos no triunfan o se llevan cabo por los datos de rentabilidad que muestran los planes de negocio (aunque en el segundo caso ayudan considerablemente), más bien, triunfan los que prevén lo más preciso y mejor posible el futuro del sector y de la empresa. Si el plan de negocio muestra previsiones más conservadoras que lo que en la realidad ocurre, tampoco se puede catalogar como un proyecto malo. Con este tipo de acciones, únicamente se busca prevenir el concurso de acreedores.

Dicho esto, solo afirmar que nuestro plan de negocio se ha realizado en base a un único objetivo. Independientemente de si el proyecto es viable o no, en primer lugar, hemos intentado representar la imagen fiel de los próximos 10 años de la sociedad. Posteriormente, será el momento de evaluar su viabilidad. Como hablamos de un periodo largo y los resultados pueden verse desviados, nos hemos visto obligados a realizar un plan de contingencias y valorar el mismo proyecto con otro escenario y de esta forma conocer el límite entre ser o no ser rentable.

Resumiendo, los resultados de la hipótesis planteada en el análisis económico – financiero muestran por un lado, que se necesitarán 10 años para poder recuperar la inversión. En el décimo año con la venta del inmueble se recuperaría la inversión. Por otro lado, el tipo interno de rendimiento esperado E(TIR) resulta ser un 6,12%. Es decir, el proyecto genera una rentabilidad del 6,12% la cual supera con creces el coste medio ponderado de capital que se sitúa en 5,18%, cifra que se obtiene a través del coste de la financiación ajena (entidad financiera) y la financiación propia (rentabilidad que exigen los socios).

Si observamos el escenario alternativo, con la disminución de un 10% de la demanda prevista en todas las áreas de negocio del proyecto, el proyecto genera un E(TIR) del 4,68% inferior al coste de los recursos financieros utilizados. En primer lugar, afirmar que la disminución de la demanda en un 10% es mucho. Y el segundo lugar, prever que la empresa no llegará a conseguir ocupar una de cada dos habitaciones de media al año es una barbaridad. Sin embargo, con la venta del inmueble en el décimo año se recuperaría la inversión. Por lo tanto, se puede concluir con que aunque el proyecto no genere la suficiente rentabilidad en este escenario, la venta del inmueble ayuda a deshacerse de las deudas y poder así recuperar la inversión en el décimo año.

Para finalizar, añadir que este proyecto, es una inversión segura. La mayor parte del desembolso inicial se destina a la adquisición del inmueble, un patrimonio que será nuestro para siempre y que aporta unas garantías importantes frente a los acreedores en el caso de que la empresa se tuviera que liquidar. Dista mucho de otro tipo de inversiones como pueden ser de maquinaria de producción que en 5 años se ha podido quedar obsoleta, no se ha conseguido obtener la rentabilidad que se esperaba y en muchos casos no se puede ni vender, y solo interesa el material con que se ha fabricado.

Además, este es un tipo de proyecto en el que se obtiene mayor rentabilidad según pasan los años. La valoración obtenida del plan de negocio en base al plan económico – financiero independientemente de horizontes temporales es muy positiva. En la previsión realizada se muestra como año tras año el flujo neto de caja anual aumenta. Si hubiéramos realizado una previsión de 15 o incluso 20 años, en el momento que se pagara toda la deuda con la entidad financiera la brecha entre la rentabilidad generada del proyecto y el coste de los recursos financieros aumentaría de una forma desmesurada (el coste de los recursos financieros disminuye) por lo que, en un principio, sería la mejor estrategia a seguir (mantener el negocio). El problema más importante surge sobre el papel. La dificultad que supone realizar previsiones superiores a 10 años es enorme y estamos casi seguros de que habría desviaciones tan grandes que harían del plan de negocio un estudio ilusorio. Por lo tanto, nosotros nos hemos aferrado a una de las cláusulas del pliego de condiciones impuesto por el ayuntamiento de San

Sebastián y hemos realizado el estudio en base ello. La previsión es bastante fiable y confiamos que los datos sean correctos.

10. REFERENCIAS

Finalmente, se detallan todas las referencias consultadas para la elaboración del trabajo.

❖ Libros:

- ARANDA, ÁNGEL W. (1994) *Gestión técnico - económica de hoteles*. Editorial: Centro de Estudios Ramón Aceres.
- ARANDA, ÁNGEL W. (1998) *Dirección Financiera en las Empresas Turísticas: Inversión y Financiación*. Editorial: Centro de Estudios Ramón Areces.
- CASANUEVA C.; GARCIA J.; CARO F.J. (2000) *Organización y gestión de empresas turísticas*. Editorial: Pirámide.
- GRANT. R.M. (1996) *Dirección estratégica*. Editorial: Civitas.
- IRIZAR I. (2012) *El plan de negocio en la práctica*. Editorial: Netbiblo.
- JIMÉNEZ JOSÉ A. (2008) *Dirección estratégica y viabilidad de empresas*. Editorial: Pirámide.
- LALLANA C. (2015) *Contabilidad Financiera Superior* (pp. 127-128). Editorial: Euskal Herriko Unibertsitatea – Universidad Pública del País Vasco.
- MESTRES JUAN R. (2003) *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Editorial: EDICIONES GESTIÓN 2000.
- MINTZBERG H. (1984) *La estructuración de las organizaciones*. Editorial: Ariel.
- PORTER M.E. (1991) *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial: Plaza & Janes.
- PUCHOL L. (2007) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Editorial: Díaz de Santos.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1990): *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*.
- ZORITA E. (2015) *Plan de Negocio*. Editorial: Esic Editorial.

❖ Manuales de apuntes de asignaturas cursadas en el Grado de Administración y Dirección de Empresas:

- BASOREDO I. (2013) *Manual de Derecho de la Empresa*.
- ELZAGARATE V. (2012) *Manual de Dirección Comercial: Políticas*.
- MITXEO J. (2013) *Manual de Formulación de Estrategias*.
- ZABALZA K. (2013) *Manual de Dirección Financiera: Inversiones*.

❖ Internet:

Agencia Tributaria	http://www.agenciatributaria.es/
Antena 3 TV	www.antena3.com/
Ayuntamiento de Bilbao	https://www.bilbao.net/
Ayuntamiento de Donostia	https://www.donostia.org/
Ayuntamiento de Vitoria	www.vitoria-gasteiz.org
Calidad Turística	www.calidadturistica.es
DIALNET	dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4014386.pdf
Diputación Foral de Guipúzcoa	www.gipuzkoa.eus/es/hasiera
Eco - Emprendizaje	https://ecoemprendizaje.wordpress.com/%C2%BFque-es-el-emprendizaje/
EFETUR	www.efetur.com/
EUSTAT	www.eustat.eus/
El Diario Vasco	www.diariovasco.com/
El Economista	www.eleconomista.es/
EL Mundo	www.elmundo.es/
Expansión	www.expansion.com/
Gobierno Vasco	www.euskadi.eus/r33-2220/es
Guía Michelin	http://www.viamichelin.es/web/Restaurantes
Historia de la hotelería	http://tecnologosadmohotelerasenamelgar.blogspot.com.es/
HOSTELTUR	www.hosteltur.com/
HOTEL COSTA VASCA	www.barcelo.com › Home › Hoteles › España › San Sebastián
HOTEL AMARA PLAZA	www.hoteles-silken.com/hoteles/amara-plaza-san-sebastian/
HOTEL LONDRES	https://www.hlondres.com/
HOTELES BOUTIQUE	www.boutiquehotelspain.com/es/
ICO	http://www.ico.es/web/ico/sobre-ico
IET	www.iet.tourspain.es/
INFOJOBS	http://www.infojobs.net/
INE	www.ine.es/
LABFORCULTURE	www.labforculture.org/es
MINISTERIO DEL INTERIOR	www.interior.gob.es/
OCU	www.ocu.org/
OMT	www2.unwto.org/es
PGC	www.boe.es/boe/dias/2007/11/20/pdfs/C00001-00152.pdf
RAE	www.rae.es/
THE BLENDED MARKETING	www.theblendedmarketing.com/
THE NEW YORK TIMES	www.nytimes.com/
TURISMO SAN SEBASTIÁN	www.sansebastianturismo.com/es/

11. ANEXOS

ANEXO 1: SERVICIOS E INSTALACIONES DEL HOTEL LONDRES.

Ubicación del establecimiento

El Hotel de Londres y de Inglaterra está en pleno corazón de San Sebastián, a pocos pasos de Catedral del Buen Pastor de San Sebastián y Playa de la Concha. Este hotel de 4 estrellas se encuentra muy cerca del Ayuntamiento de San Sebastián y la Plaza de la Constitución.

Habitaciones

Te sentirás como en tu propia casa en una de las 167 habitaciones con aire acondicionado, minibar y televisor de pantalla plana. Las camas cuentan con colchones Select Comfort para descansar plácidamente. Mantén el contacto con los tuyos gracias a la conexión a Internet wifi gratis. El baño privado con ducha y bañera combinadas está provisto de artículos de higiene personal gratuitos y bidé.

Servicios de ocio y Premium

Aprovecha los prácticos servicios que se te ofrecen, como conexión a Internet wifi gratis o asistencia turística y para la compra de entradas.

Para comer

Prueba deliciosos platos sin moverte de este hotel, que cuenta con un restaurante y ofrece servicio de habitaciones con horario limitado. Apaga la sed con tu bebida favorita en el bar o lounge.

Servicios de negocios y otros

Tendrás centro de negocios, periódicos gratuitos en el vestíbulo y servicio de tintorería a tu disposición. ¿Estás organizando un evento en San Sebastián? En este hotel tienes a tu disposición 340 metros cuadrados de espacio con zonas para conferencias. Hay un aparcamiento sin asistencia (de pago) disponible.

Servicios e Instalaciones del hotel

1. Mejor Precio
2. Wifi Gratuito
3. Concierge (conserje)
4. Servicio habitaciones
5. Periódico gratuito
6. Tickets Gimnasio
7. Bar
8. Mensajería
9. Parking reservado
10. Cambio de moneda
11. Planta Fumadores
12. Terraza
13. Maletero/botones
14. Servicio de tintorería
15. Espacio para conferencias

Servicios de las habitaciones

A continuación vamos a mostrar los servicios mínimos y máximos que ofrece el hotel por el alojamiento de una persona durante una noche.

Servicios mínimos que ofrece a los clientes el hotel Londres.

- Accesibilidad discapacitados
- Habitaciones climatizadas
- Canales musicales
- TV vía satélite
- Teléfono directo

- Minibar
- Espejo de aumento
- Potente secador
- Caja fuerte
- Conexión WIFI
- Escritorio
- Habitaciones no fumadores

Servicios máximos que pueden llegar a ofrecer por las mejores habitaciones del hotel (suite).

- Cama nueva y confortable (doble)
- Edredón nórdico y lencería de alta calidad
- Climatización con control individual
- Acceso WIFI a Internet gratuito
- Mobiliario de calidad
- Grandes ventanas doble cristal
- 2 Televisiones plana 39' y 43'
- Canales internacionales
- Caja fuerte en la habitación
- Directorio de habitaciones de lujo
- Minibar
- Elegante baño en mármol
- Espejo de aumento
- Potente secador
- Amenities `Fragancias del Mar`
- Albornoz y Zapatillas
- Té y Café en la habitación

PAQUETES ESPECIALES que ofrece el hotel Londres y que deberíamos tener en cuenta.

1. Paquete escapada Romántica a San Sebastián incluye:

- ✓ Botella de Cava (el día de la llegada).
- ✓ Fresas con chocolate (el día de la llegada).

2. Paquete Hotel y Spa en San Sebastián incluye:

- ✓ Desayuno Buffet (Cada día durante toda la estancia).
- ✓ Productos especiales para el cuidado personal de **L'Occitane** (El día de la llegada).
- ✓ Dos entradas al Circuito Puesta en Forma de La Perla Spa (Vales de 2 horas a recoger el día de la llegada).

3. Paquete de Vacaciones Mayores 55 en San Sebastián.

No importa si tiene 55, 60 o 65 años, en Hotel de Londres y de Inglaterra, dispone de un 10% de descuento sobre nuestras tarifas públicas. Condiciones oferta:

- ✓ Personas mayores de 55 años.
- ✓ Meses de aplicación de la oferta: comienza el 1 de Noviembre de 2014 y finaliza el 31 de Mayo de 2015.
- ✓ Días de estancia: de domingo a jueves incluido.
- ✓ No hay estancia mínima.
- ✓ No acumulable con otros paquetes

Modalidad de reserva:

- ✓ Por teléfono: +34 943 44 07 70

4. Paquete Golf y Hotel en San Sebastián incluye:

- ✓ 1 Noche en Habitación doble
- ✓ 2 Desayunos
- ✓ 2 Green Fees en el Real Nuevo Golf Club de San Sebastián Basozabal (A disfrutar el día que usted elija durante su estancia)

Condiciones:

- ✓ Para dos personas en una habitación doble
- ✓ Hándicap mínimo exigido: Mujeres 36 // Hombres 28

5. Escapada Gastronómica en San Sebastián.

- ❖ La **"Kadrilla"** del Londres incluye:
 - ✓ Alojamiento en habitación clásica con vistas a la ciudad o vistas al mar.
 - ✓ Visita hasta 5 bares de "Pintxos", vino y comida incluidos, con guía local bilingüe (organizado por Just San Sebastián).
 - ✓ Desayuno buffet.
 - ✓ 1 Botella de Txakoli.
- Detalles del tour Gastronómico:
 - ✓ Disponible todos los días.
 - ✓ Duración: 2 horas y media.
 - ✓ Punto de encuentro: Hotel Londres.
- ❖ El **"Festín de Gabriela"** incluye:
 - ✓ Alojamiento en una habitación clásica con vistas a la ciudad o vistas al mar.
 - ✓ Visita al mercado de San Martín, compra y breve explicación de los productos autóctonos.
 - ✓ Clase de cocina impartida por Gabriella Ranelli.
 - ✓ Desayuno buffet.
 - ✓ 1 Botella de Txakoli.
- Detalles del tour Gastronómico:
 - ✓ Inicio visita mercado: a las 10:30 horas de la mañana, en el hotel Londres.
 - ✓ Duración: 4 horas.
 - ✓ Tour disponible los miércoles y sábados.

6. Oferta especial fin de semana en San Sebastián 2014 incluye:

- ✓ Botella de txakoli incluida en el precio
- Condiciones:
- ✓ Estancia mínima de 2 noches entre jueves y domingo.
 - ✓ Reserva directa a través de nuestra web.

7. Oferta Vacaciones de Verano 2014 en San Sebastián incluye:

- ✓ Desayuno buffet.
 - ✓ Albornoz.
 - ✓ Botella de agua y cesta de frutas a la llegada.
- Condiciones:
- ✓ Oferta válida entre el 1 Junio 2014 y el 30 de Septiembre 2014.

8. Promoción para Grupos

Aproveche nuestra oferta especial para grupos válida desde Noviembre 2014 hasta Marzo 2015. Ofrecemos descuentos de hasta el 30%. Condiciones para el descuento:

- ✓ Habitaciones con vistas a la ciudad o con vistas al mar.
- ✓ Oferta válida para reservas de 5 o más habitaciones y sujeta a disponibilidad.
- ✓ Oferta válida exclusivamente para noches de domingo a jueves.
- ✓ Tarifas no aplicables el 31 de Diciembre ni el 19 de enero.

9. TARIFAS HABITACIONES Y COTILLON 2014

- ✓ **PRECIO SOLO COTILLON** 198 € + 10% IVA / pax

- ✓ **PAQUETE COTILLON + ALOJAMIENTO Y DESYUNO 2 NOCHES** (Noches: 30 y 31 de Diciembre o 31 Diciembre y 1 de Enero).
 - **PRECIO HAB. HABITACIÓN DOBLE VISTA MAR** 831 € (IVA incluido).

 - **PRECIO HAB. HABITACIÓN DOBLE VISTA PLAZA** 761 € (IVA incluido).

ANEXO 2: PLIEGO DE CONDICIONES DEL AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN



Programazio eta Kudeaketa Atala - Hirigintza
Sección de Programación y Gestión - Urbanismo
Ijentea, 1 - Tel. 943483838 - 943481353 - Faxa 943481144 - www.donostia.org
20003 Donostia / San Sebastián



CAM/ig
100.14

DONOSTIAKO LASALA PLAZAKO 2. ZENBAKIAN DAGOEN HIGIEZINA LEHIAKETA BIDEZ BESTERENTZEKO BALDINTZEN AGIRIA

PLIEGO DE CONDICIONES PARA LA ENAJENACION MEDIANTE CONCURSO DEL INMUEBLE SITUADO EN LA PLAZA LASALA Nº 2 DE SAN SEBASTIAN

1. KLAUSULA.- XEDEA

Agiri honen xedea hiri honetako Lasala plazako 2. zenbakian dagoen eraikina lehiaketa publikoaren bidez besterentzeko lizitazioa eta baldintza ekonomiko-administratiboak arautzea da, higiezinan egin beharreko obrekin eta emango zaion erabilerarekin bat (esleipenean erabakiko dira).

CLAUSULA 1.- OBJETO

Es objeto del presente Pliego regular la licitación y condiciones económico-administrativas para la enajenación mediante concurso público del edificio situado en la Plaza Lasala nº 2 de esta ciudad y de conformidad con las obras y destino del inmueble que serán fijados en la adjudicación.

2. KLAUSULA.- LURSAILARI BURUZKO OINARRIZKO DATUAK

CLAUSULA 2.- DATOS BASICOS DEL INMUEBLE

Lehiaketa honen xedea den higiezin Lasala plazako 2. zenbakian dago. Iparraldean edo eskuinean Lasala plazako 1. zenbakiko etxea dago, hegoaldean edo ezkerrean Goikoa jauregiaren atzealdeko kalekka, ekialdean edo aurrealdean Lasala plaza eta Mendebalean edo atzean Mari kalea.

El inmueble objeto de este concurso se encuentra situado en la Plaza Lasala nº 2 y limita al Norte o Derecha con la casa nº 1 de la Plaza Lasala; Sur o Izquierda con el callejón situado detrás del Palacio Goikoa; Este o frente con la Plaza Lasala y Oeste o espalda con la calle Mari.

Udal inbentarioan jasota dagoenez, ondasun hau udalaren lurzoruzko ondarearen parte da.

Según consta en el Inventario municipal este bien es integrante del Patrimonio Municipal de Suelo.

Hona hemen azalderak:

Las superficies son las siguientes:

- Lurzoruaren azalera 553 m².
- Azalera eraikia: 3.477 m²(t). Beheko solairua: 505 m²(t); lehenengo solairua: 505 m²(t); bigarren solairua 511 m²(t); hirugarren solairua 511 m²(t); laugarren solairua: 511 m²(t); bosgarren solairua 505 m²(t); seigarren solairua: 429 m²(t).

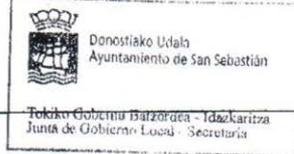
- Superficie de suelo: 553 m².
- Superficie construida: 3.477 m²(t). Planta baja: 505 m²(t); planta primera: 505 m²(t); planta segunda: 511 m²(t); planta tercera: 511 m²(t); planta cuarta: 511 m²(t); planta quinta: 505 m²(t); planta sexta: 429 m²(t).

Lursail horiek jabetza horizontalaren erregimena dute, eta honela jasota daude Jabetzaren Erregistroan:

Las fincas se encuentran sometidas a régimen de Propiedad Horizontal e inscritas en el Registro de la Propiedad en la forma siguiente:

- Beheko solairuko lokala: 1.639 liburukia; 583. liburua; 1. atala; 111. orria., 14.882. finka. 2. inskripzioa.
- Lehen solairuko lokala: 1.639 liburukia; 583. liburua; 1. atala; 116. orria., 14.884. finka. 2. inskripzioa.
- Bigarren solairuko lokala: 1.639 liburukia; 583. liburua; 1. atala; 121. orria., 14.886. finka. 2. inskripzioa.
- Hirugarren solairuko lokala 1.639 liburukia; 583. liburua; 1. atala; 126. orria., 14.888. finka. 2. inskripzioa.

- Local en planta baja: Tomo 1.639, Libro 583, Sección 1ª, Folio 111, Finca 14.882, Inscripción 2ª.
- Local en planta primera: Tomo 1.639, Libro 583, Sección 1ª, Folio 116, Finca 14.884, Inscripción 2ª.
- Local en planta segunda: Tomo 1.639, Libro 583, Sección 1ª, Folio 121, Finca 14.886, Inscripción 2ª.
- Local en planta tercera: Tomo 1.639, Libro 583, Sección 1ª, Folio 126, Finca 14.888, Inscripción 2ª.



Programazio eta Kudeaketa Atala - Hirigintza
Sección de Programación y Gestión - Urbanismo
Ijentea, 1 - Tel. 943483838 - 943481353 - Faxa 943481144 - www.donostia.org
20003 Donostia / San Sebastián

- Laugarren solairuko lokala: 1.639 liburukia; 583 liburua; 1. atala; 131. orria., 14.890. finka. 2. inskripzioa.
- Bosgarren solairuan A: 1639 liburukia, 583 liburua, 136 atala, 14.892 finka, 3 inskripzioa.
- Bosgarren solairuan B: 1639 liburukia, 583 liburua, 141 atala, 14.894 finka, 2 inskripzioa.
- Seigarren solairuko lokala: 1.639 liburukia; 583 liburua; 1. atala; 146. orria., 14.896. finka. 2. inskripzioa.
- Local en planta cuarta: Tomo 1.639, Libro 583, Sección 1ª, Folio 131, Finca 14.890, Inscripción 2ª.
- Piso 5º A: Tomo 1639, Libro 583, folio 136 vuelto, Finca 14.892, inscripción 3ª
- Piso 5º B: Tomo 1639, Libro 583, folio 141, Finca 14.894, inscripción 2ª
- Local en planta sexta: Tomo 1.639, Libro 583, Sección 1ª, Folio 146, Finca 14.896, Inscripción 2ª.

3. KLAUSULA.- LEHIAKETAKO OINARRIZKO PREZIOA

CLAUSULA 3.- TIPO ECONOMICO DEL CONCURSO

1. Udalaren lursail hau besterentzeko oinarritzko prezioa **11.037.328,57 euro** izango da (zergak ez daude sartuta).

1. El tipo o precio base para la enajenación del edificio íntegro se establece en **11.037.328,57 euros** (impuestos no incluidos).

Oinarritzko prezio horretan ez dago zergarik sartuta, ez notaritzako gastuena ez eta Jabetza Erregistrokoena ere. Horiek denak esleipendunak ordaindu beharko ditu.

En el citado tipo o precio base no se encuentran incluidos los impuestos, ni los gastos notariales ni los del Registro de la Propiedad, que serán a abonar por el adjudicatario.

2. Lehiatzaileek hortik gora eskaini beharko dute, Udalak jarritako hasierako prezio hori berdindu edo handitzen duten eskaintzak besterik ez baitira onartuko.

2. Las proposiciones económicas de los licitadores se efectuarán al alza y sólo se admitirán las posturas que igualen o superen el tipo. No se admitirán lotes u ofertas parciales a una o varias de las fincas.

4. KLAUSULA.- SALNEURRIA ETA ORDAINKETA.

CLAUSULA 4.- PRECIO DE VENTA. ABONO DEL MISMO

1. Salneurria eskaintzen artean irabazle ateratzen dena izango da.

1. El precio de venta será el que resulte de la oferta ganadora.

2. Salmentaren prezioa osorik ordainduko da salerosketaren eskritura publikoa ematen denean.

2. El pago del precio de la venta se efectuará en su totalidad en el momento del otorgamiento de la escritura pública de compraventa.

3. Dena dela, proposamena aurkeztean hala eskatuz gero, ordaindu ahal da lehenik parte bat, 6.850.000,00 eurokoa, eta geroago gainerakoa. Hala eginez gero, obrak hasi baino lehen ordaindu beharko da dena, eta, gehienez ere, salerosketa eskritura sinatzen den egunetik bi urte igaro baino lehen, urteko % 5eko interesa aplikatuta.

3. No obstante lo anterior, se realizará en todo caso un primer pago de 6.850.000,00 euros, admitiéndose el aplazamiento de pago de la cantidad restante por un máximo de dos años a contar desde la fecha de formalización de la escritura de compraventa, con un interés de 5% anual, siempre que así se solicite en el momento de presentar la proposición.

4. Zati bat geroago ordaindu nahi izanez gero, banku abal bat aurkeztu beharko da, geroagoko ordainketa bermatzeko. Abalak nolakoa behar duen Udalak zehaztuko du, geroago ordaintzea onartzen duenean. Salerosketaren prezio osoa ordaindu arte, Udala izango da finkaren jabea; beraz, esleipendunak ezingo du higiezin eskualdatu, esleipenaren prezio osoa eta dagozkion interesak ordaintzen ez baditu.

4. El pago de la cantidad aplazada se deberá garantizar mediante aval bancario cuyos términos serán fijados por el Ayuntamiento en el momento de autorizar el aplazamiento. Hasta que se haga efectivo el pago total de la compraventa el Ayuntamiento se reservará el dominio de la finca por lo que el adjudicatario no podrá proceder a la transmisión del inmueble sin haber abonado la totalidad del precio de adjudicación junto con los intereses que correspondan.



Programazio eta Kudeaketa Atala - Hirigintza
Sección de Programación y Gestión - Urbanismo
Ijentea, 1 - Tel. 943483838 - 943481353 - Faxa 943481144 - www.donostia.org
20003 Donostia / San Sebastián



Bitarte horretan guztian, erosleak ordaindu beharko ditu finakaren jabetza dela-eta sortzen diren gastu guztiak (OHZ barne).

En este caso, durante este tiempo la parte compradora deberá satisfacer todos los gastos que se devenguen por la posesión de la finca (incluido el IBI).

5. KLAUSULA.- BERMEAK

1. Lehiaketan parte hartzeko **660.000,00 euroko** behin-behingo berme bat jarri behar da. Dirutan jarritako bermeak Udalaren kontu korronte batean sartu behar dira. Indarrean diren legeek onartutako beste moduren batean jarritakoak, berriz, Udalaren Diruzaintzari aurkeztu edo han jarri behar dira. Helbidea: Donostiako Udaletxea. Ijentea, 1.

2. Saldutakoa esleitutakoa,

a) Behin-behingo jarri zituzten bermeak itzuliko zaizkie esleipendunari ez beste lehiatzaile guztiei.

b) Esleipendunak jarritako behin-behineko bermeari abxiki egingo zaio. Ordutik aurrera, behin betiko bermea izango da, eta bermatuko du salmenta eskritura izenpetuko dela eta dagokion prezioa ordainduko dela; horretaz gain, berme hori bera erabiliko da honako epe hauek bete ezean: oinarriko proiektua aurkeztekoa eta udalari lizentziak eskatzeko (biak ere egindako arkitektura proposamenaren araberakoak), jarduera martxan jartzeko, eraikina egitekoa eta enplegua sortzekoa.

Esleipendunak jarritako bermea bahizat hartuko da, baldin eta hark esleipeneko prezio guztia dagokion epean ordaintzen ez badu.

16. klausula aplikatuz jartzen diren zigorrak berme horretatik kenduko dira.

6. KLAUSULA.- KONTRATUAREN IZAERA

1. Lursail honen salmenta kontratua ondare kontratu pribatua izango da.

2. Hala ere, kontratuen prestaketaren eta esleipenaren gaineko ebazpenak ekintza juridiko banatzekoak dira, eta administrazioarekiko auzietarako orden juridikoan egin daiteke haien kontra.

7. KLAUSULA.- ARAU ERREGULATZAILEAK

Kontratuaren prestaketa eta esleipena arau hauek eraenduko dute:

CLAUSULA 5.- GARANTÍAS

1. Para tomar parte en el concurso será preciso constituir una garantía provisional de **660.000,00 euros**. Las garantías que se constituyan en metálico se ingresarán en una cuenta corriente del Ayuntamiento; las que se realicen por cualquier otro medio de los admitidos por la legislación vigente se presentarán o depositarán en la Tesorería Municipal, sita en la Casa Consistorial, c/ Ijentea nº 1.

2. Adjudicada la venta, se procederá a:

a) Devolver las garantías provisionales a todos los licitadores salvo al adjudicatario.

b) Retener la garantía provisional al adjudicatario, que quedará como definitiva y responderá de la firma de la escritura de venta y del pago del precio, así como de las penalidades por incumplimiento de los plazos de presentación del proyecto básico y solicitud de licencias municipales (conformes con la propuesta arquitectónica realizada), de la puesta en marcha de la actividad y de ejecución de la edificación y creación de empleo.

La garantía del adjudicatario será incautada si renuncia a la adjudicación, o no abona en los plazos correspondientes el precio de adjudicación.

Las cantidades de las penalidades impuestas en virtud de la cláusula 16 se detraerán de la garantía constituida.

CLAUSULA 6.- NATURALEZA DEL CONTRATO

1. El contrato de compraventa de esta parcela tendrá la consideración de contrato patrimonial privado.

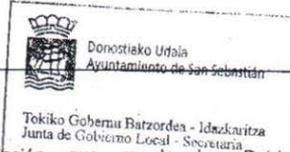
2. No obstante, las resoluciones sobre la preparación y la adjudicación del contrato son actos jurídicos separables y podrán ser impugnadas ante el orden jurisdiccional contencioso-administrativo.

CLAUSULA 7.- NORMAS REGULADORAS

La preparación y adjudicación del contrato se registran por:



Programazio eta Kudeaketa Atala - Hirigintza
 Sección de Programación y Gestión - Urbanismo
 Ijantea, 1 - Tel. 943483838 - 943481353 - Faxa 943481144 - www.donostia.org
 20003 Donostia / San Sebastián



- Udalen lur ondarea arautzen duen legeria eta, zehazki, 2/2006 Legea, Euskadiko Lurzoruari eta Hirigintzari buruzkoa.
- Administrazio publikoen ondarea arautzen duen legeria, 33/2003 Legea, azaroaren 3koa, toki erakundeetan erabiltzekoa dena.
- Toki erakundeen ondasunei buruzko berariazko legeria (Toki erakundeen ondasunei buruzko araudia, 1372/1986 Errege Dekretua, ekainaren 13koa).
- Sektore publikoko kontratazioa arautzen duen legeria (3/2011 Legegintzako Errege Dekretua, azaroaren 14koa, sektore publikoko kontratazioari buruzkoa), aurreko arau horiek honetara bidaltzen dutenez.
- Baldintza orri hauetako klausulak.
- La legislación que regula los Patrimonios Municipales de Suelo y, en concreto, la Ley 2/2006, de Suelo y Urbanismo del País Vasco.
- La legislación que regula el Patrimonio de las Administraciones Públicas, Ley 33/2003, de 3 de noviembre, en lo que resulta de aplicación a las Entidades Locales.
- La legislación específica sobre bienes de las Entidades Locales (Reglamento de Bienes de las Entidades Locales, Real Decreto 1372/1986, de 13 de junio).
- La legislación que regula la Contratación del Sector Público (Real Decreto legislativo 3/2011 de 14 de noviembre de contratos del Sector Público) por remisión de las normas anteriores.
- Las cláusulas contenidas en este Pliego.

8. KLAUSULA.- PROZEDURA

Lehiaketa publikoa eginda esleituko da salmenta. Proposamenak idatziz aurkeztu behar dira, eta isilpekoak izango dira.

CLAUSULA 8.- PROCEDIMIENTO

La venta se adjudicará por concurso público, mediante proposiciones escritas y secretas.

9. KLAUSULA.- LEHIAKETAN PARTE HARTZEKO GAITASUNA

1. Enkante honetan, Kode Zibilean gaitasun orokorrari eta bereziki salmenta kontratuak egiteko gaitasunari buruz diren arauen arabera kontratazeko gai diren pertsona guztiek, publiko zein pribatu, har dezakete parte.
2. Indarrean diren legeen arabera Administrazioarekin kontratuak egitea galarazten duen gorabeheraren batean den pertsonak ez dauka enkante honetan parte hartzerik.
3. Norbera edo ordezkatzeko behar adinako ahalmena emanda duen beste pertsona batek ordezkatzuta aurkez daiteke.

CLAUSULA 9.- CAPACIDAD PARA CONCURRIR A LA LICITACION

1. Podrán concurrir a la licitación todas las personas, públicas o privadas, que tengan capacidad para contratar según las normas del Código Civil sobre capacidad general y, en particular, para efectuar contratos de compraventa.
2. No podrán tomar parte en el concurso las personas en quienes concorra alguna de las circunstancias establecidas en la legislación vigente de prohibición para contratar con la Administración.
3. Se podrá concurrir por sí o representado por persona autorizada mediante poder bastante.

10. KLAUSULA.- ENKANTEAREN ESPEDIENTEA

Enkantearen espedientea Udaleko Hirigintza Zuzendaritzako Informazio Atalean (udaletxean) azter daiteke, 09:00-14:00 bitartean, enkante honen iragarkia Gipuzkoako Aldizkari Ofizialean ateratzen den egunaren hurrengotik hasi eta eskaintzak aurkezteko azkeneko egunera arte. Espedientea baldintza orri hauek eta lursailen ezaugarriak dituzten hirigintza dokumentuek osatzen dute.

CLAUSULA 10.- EXPEDIENTE DE LICITACIÓN

El expediente de la licitación, del que forman parte el presente Pliego de Condiciones, podrá ser examinado en la Sección de Información de Urbanismo del Ayuntamiento, ubicada en la Casa Consistorial, de 9:00 a 14:00 horas, a partir del día siguiente a aquél en que aparezca publicado en el Boletín Oficial de Gipuzkoa el anuncio de esta licitación y hasta el último día de presentación de las



Programazio eta Kudeaketa Atala - Hirigintza
Sección de Programación y Gestión - Urbanismo
Ijentea, 1 - Tel. 943483838 - 943481353 - Faxa 943481144 - www.donostia.org
20003 Donostia / San Sebastián



Donostiako Udala
Ayuntamiento de San Sebastián

Tokiko Gobernu Batzordea - Idazkaritza
Junta de Gobierno Local - Secretaría

ofertas.

Agirien kopiak nahi dituenak, kopiakosten kostatzen dena ordaindu eta eskuratzeko modua izango du.

Los que deseen copias de la documentación podrán disponer de ellas abonando su costo de reproducción.

11. KLAUSULA.- PROPOSAMENAK

CLAUSULA 11.- PROPOSICIONES

1. Lehiatzaileek proposamen bat bakarra aurkeztuko dute.
2. Proposamenak idatziz aurkeztu behar dira, eta isilpean izango dira harik eta ondoren adieraziko den eran jendaurrean irekitzeko ekitaldia egin arte.
3. Proposamena egiteak esan nahi du baldintza orri hauetan jarritako guztia beste ezeren baldintzarik gabe onartzen dela.
4. Proposamenak Donostiako Udalaren Kontratazio Unitatearen bulegoan (Ijentea, 1) aurkeztu behar dira, 9:00etatik 14:00etara, iragarkia Gipuzkoako Aldizkari Ofizialean argitaratu eta hurrengo egunetik aurrera hilabete joan baino lehen. Proposamenak aurkezteko azkeneko ordua epearen azkeneko eguneko 14:00ak izango da.

1. Los licitadores presentarán una sola proposición.
2. Las proposiciones se presentarán por escrito y serán secretas hasta el momento de su apertura en acto público conforme a lo que se dispone más adelante.
3. La presentación de proposiciones presume la aceptación incondicionada del contenido de la totalidad del presente Pliego de Condiciones.
4. Las proposiciones se presentarán de 9:00 a 14:00 horas en las oficinas de la Unidad de Contratación del Ayuntamiento, calle Ijentea, nº 1, en el plazo máximo de un mes contado a partir del día siguiente al de la publicación del anuncio en el Boletín Oficial de Gipuzkoa. La hora final para la presentación de proposiciones será las 14 horas del último día del plazo.

Proposamenak postaz bidaltzean, bidalketaren ezarpen data justifikatu beharko du enpresaburuak posta bulegoan, eta egun berean kontratazio organoa eskaintzaren bidalketaz ohartarazi, telex, fax edo telegrama bidez. Bi baldintza horiek betetzen ez direnean, proposamena ez da onartuko, baldin eta epea amaituta jasotzen badu kontratazio organoak. Edonola ere, ez da proposamenik inola ere onartuko proposamenak jasotzeko epea amaitzen denetik 10 egun natural igarota.

Quando las proposiciones se envíen por correo, el licitador deberá justificar la fecha de imposición del envío en la oficina de correos y anunciar al órgano de contratación la remisión de la oferta mediante télex, fax o telegrama en el mismo día. Sin la concurrencia de ambos requisitos, no será admitida la proposición si es recibida por el órgano de contratación con posterioridad a la fecha de terminación del plazo. Transcurridos, no obstante, 10 días naturales siguientes a la indicada fecha sin haberse recibido la proposición, ésta no será admitida en ningún caso.

5. Kontratazio Mahaiak ez du proposamenak aurkezteko jarritako tokia, epea, eguna edo ordua betetzen ez duen proposamenik onartuko.
6. Proposamenak bi gutun-azal itxitan aurkeztuko dira, esaldi hau jarrita: **LASALA PLAZAKO 2. ERAIKINA LEHIAKETAZ EROSTEKO PROPOSAMENA**

5. La Mesa de Contratación no admitirá las proposiciones que se presenten incumpliendo el lugar, el plazo, el día o la hora señalados para su presentación.
6. Las proposiciones se presentarán en tres sobres cerrados en los que figurará: **PROPOSICION PARA LA ADQUISICIÓN POR CONCURSO DEL EDIFICIO DE LA PLAZA LASALA Nº 2.**

Era berean, lehiatzaileak edo haren ordezkariak jarduten duenak izenpetuta izan behar du gutun-azalak, eta enkantean parte hartzen duen pertsonaren izen-abizenak edo entitatearen izena ere jarri behar dira.

En los sobres deberá hacerse constar, además, el nombre y apellidos o razón social de la persona o entidad licitadora y estar firmado por el licitador o la persona que la represente.



Programazio eta Kudeaketa Atala - Hirigintza
Sección de Programación y Gestión - Urbanismo
Ijentea, 1 - Tel. 943483838 - 943481353 - Faxa 943481144 - www.donostia.org
20003 Donostia / San Sebastián



A gutun-azalak azp titulu hau: **"Lehiatzaileen nortasuna eta ezaugarriak. Jarritako bermea"**, eta agiri hauek izan behar ditu:

El **sobre A** se subtitulará **"Personalidad y características del licitador. Garantía depositada"** y contendrá los siguientes documentos:

- | | |
|--|---|
| <p>a) Eskaintza egiten duenaren nortasun agiriaren fotokopia konpulsatua; beste norbaiten izenean egiten badu eskaintza, notario-ahalordea ere aurkeztuko du.</p> <p>b) Eskaintzaileak ordezkatzen duen (besteren ordez jarduten badu) sozietatearen estatutuen, arautegiaren edo eratzeko edo aldatzeko eskrituraren fotokopia bideratua eta identifikazio fiskaleko zenbakia; sozietatea edo erkidegoa behar bezala egon beharko du inskribatuta merkataritza erregistroan.</p> <p>c) Erantzukizunpeko adierazpena, lehiatzaileak Administrazioarekin kontratuak egitea galarazten dion ezer ere ez duela dioena.</p> <p>d) Erantzukizunpeko adierazpena, zerga betebeharrak eta Gizarte Segurantzarekikoak egunean dituela dioena. Etlependun proposatzen badituzte, lehiatzaileek kontuan izan behar dute aurreko guztia betetzen dutela egiaztatu beharko dutela dagokion organoak emandako ziurtagirien bidez. Horretarako, 10 egun baliouduneko epea emango zaie.</p> <p>e) Behin-behingo bermea jarri izanaren egiaztagiria.</p> | <p>a) Fotocopia compulsada del DNI de la persona que efectúa la propuesta en su nombre o como representante de otra y, en este caso, el poder notarial correspondiente.</p> <p>b) (En su caso) Fotocopia diligenciada de los Estatutos, Reglamento o escritura de constitución o modificación de la Sociedad a la que se representa, debidamente inscrita en el Registro Mercantil u Oficial correspondiente, y número de identificación fiscal.</p> <p>c) Declaración expresa responsable de no estar incurso el licitador en ninguno de los supuestos de prohibición de contratar con la Administración.</p> <p>d) Declaración expresa responsable de hallarse al corriente en el cumplimiento de las obligaciones tributarias y con la Seguridad Social. Los licitadores habrán de tener en cuenta que, en caso de ser propuestos adjudicatarios, deberán acreditar las circunstancias anteriores mediante los certificados oportunos expedidos por el órgano competente, a cuyo efecto se les concederá un plazo de 10 días hábiles.</p> <p>e) Justificante de haber constituido la garantía provisional establecida.</p> |
|--|---|

B gutun-azalaren azp titulu "Etleipen irizpide automatikoak" izango da. Barruan eramango duen dokumentuan, prezioa, ordainketa proposamena eta negozio eredu azalduko dira.

El **sobre B** se subtitulará **"Criterios de adjudicación automáticos"** y contendrá un documento en el que se concretarán el precio y la propuesta de pago y el modelo de negocio.

- | | |
|--|---|
| <p>a) Ezarriko den negozio eredu, eraikinaren erabilera eta, hala badagokio, jarduera kudeatuko duen enpresa.</p> <p>b) Proposamena eredu honen arabera egin behar da:</p> | <p>a) El modelo de negocio en el que se establecerán el uso al que se destinará el edificio, y, en su caso, la empresa que gestionará la actividad.</p> <p>b) La proposición se redactará conforme al siguiente modelo:</p> |
|--|---|

..... naiz, nortasun agiria dut, jakinarazpenetarako helbidea, telefonoa: eta e-posta: Adierazi nahi dut jarduteko gaitasun osoa dudala, eta nire izenean/en (IFK:) izenean agertu eta **Lasala plazako 2. zenbakiko eraikina** besterentzeko kontratua eraenduko duten baldintza orrien berri izan dudala, onartu egiten dudala, formalki, baldintza orri horietan jarritako guztia eta, kontratu hori hartzen badut, baldintza hauek betetzeko hitza ematen dudala:

"Don/Dña....., DNI. nº....., con domicilio a efectos de notificación en, teléfono....., correo electrónico....., en representación de, en plena posesión de su capacidad de obrar, en nombre propio/en representación de, CIF....., enterado del Pliego de Condiciones a regir en el concurso para la enajenación del **Edificio de Plaza Lasala nº 2** acepta formalmente todo lo recogido en dicho Pliego y se compromete a lo siguiente, caso de resultar adjudicatario:

A abonar al Ayuntamiento como precio total del



Programazio eta Kudeaketa Atala - Hirigintza
Sección de Programación y Gestión - Urbanismo
Ijentea, 1 - Tel. 943483838 - 943481353 - Faxa 943481144 - www.donostia.org
20003 Donostia / San Sebastián



Donostia Udala
Ayuntamiento de San Sebastián

Tokiko Gobernua Barzordea - Idazkaritza
Junta de Gobierno Local - Secretaría

..... euro ordaintzea (letraz eta zenbakiz jarri) edificio la siguiente cantidad: (en letra y números) euros y en las siguientes condiciones ...

udalari esan dugun lursail horren prezio osoaren ordainetan, baldintza hauetan...

Prezio horretan ez daude sartuta ez zergak, ez notariotza gastuak, ez eta Jabetza Erregistroko gastuak ere. Horiek denak esleipendunak ordaindu beharko ditu.

En el citado precio no se encuentran incluidos los impuestos, ni los gastos notariales ni los del Registro de la Propiedad, que serán a abonar por el adjudicatario.

Donostian, 2015ekoren(e)an.

En San Sebastián, a..... de..... de 2015

SINADURA

FIRMA

C gutun-azalaren azpititua "Arkitektura Proposamena eta Enplegua" izango da, eta barruan honi buruzko dokumentazioa eramango du:

El sobre C, se titulará "Propuesta arquitectónica y Empleo" y contendrá la documentación relativa a:

- Arkitektura proposamena eta eraikinaren jatorrizko irudia berreskuratzea.
- Zenbat lanpostu berri, aldi baterakoak eta iraunkorrak, sortzeko hitz ematen duen.

- La propuesta arquitectónica y de recuperación de la imagen original del edificio;
- El número de nuevos puestos de trabajo, de carácter temporal y permanente, que se compromete a crear como empleo.

12. KLAUSULA.- PROPOSAMENAK IREKITZEA

CLAUSULA 12.- APERTURA DE PROPOSICIONES

- Kontratazio Mahaia, aurrena, kalifikatuko egingo ditu aurkeztu diren agiriak, eta akats material edo formalik ikusiz gero, gehienez ere hiru laneguneko epea emango du —ematea iruditzen bazaio— eskaintzaileak akatsa zuzendu dezan.
- Proposamenak aurkezteko azkeneko egunaren hurrengo asteazkeneko 10:00etan, Kontratazio Mahaia, Donostiako udaletxeko areto batean bildu eta aurkeztutako C gutun-azalak irekiko ditu, ekitaldi publiko batean. Asteazkena jaieguna bada, hurrengo lanegunean izango da ekitaldi hori
- Mahaia esleipen formula hutsen bidez zenbatu ezin diren irizpide teknikoak erabiliz balioetsiko ditu gutun-azalok. Horretarako, alderdi horiek balioesteko beharrezkoak iruditzen zaizkion txosten teknikoak eskatu ahal izango ditu.
- Azkenik, onartutako proposamenetako B gutun-azalak irekiko ditu Mahaia, hau da, lizitatzailerearen proposamen ekonomikoarenak, ekitaldi publikoan. Ekitaldi horretan, lehenik, C. gutun-azaleko dokumentazioaren azterketaren emaitza jakinaraziko zaie ekitaldira bertaratu direnei.

- La Mesa de Contratación calificará previamente los documentos presentados y, si observare defectos materiales o de forma, podrá conceder, si lo estima conveniente, un plazo no superior a tres días hábiles para que el licitador subsane el error.
- En todo caso, a las 10:00 horas del primer miércoles siguiente al día en que finalice el plazo de presentación de proposiciones, excepto si éste coincide en festivo, en cuyo caso se trasladará al primer día hábil siguiente, se reunirá la Mesa en una sala del Ayuntamiento de San Sebastián, y procederá en acto público a la apertura de los sobres C presentados.
- La Mesa procederá a su valoración en aplicación de los criterios de adjudicación que no sean cuantificables mediante la mera aplicación de fórmulas. A tal efecto, la Mesa de contratación podrá solicitar los informes técnicos que considere necesario para la valoración de tales aspectos.
- Finalmente, la Mesa procederá a la apertura en acto público de los sobres B de las proposiciones admitidas. En este acto, al inicio se comunicará a los presentes el resultado del análisis de la documentación contenida en el sobre C.

13. KLAUSULA.- ESLEIPEN PROPOSAMENA. IRIZPIDEAK

CLAUSULA 13.- PROPUESTA DE ADJUDICACION. CRITERIOS

- Kontratazio Mahaia esleipen proposamena

- La propuesta de adjudicación de la Mesa de



Programazio eta Kudeaketa Atala - Hirigintza
Sección de Programación y Gestión - Urbanismo
Ijentea, 1 - Tel. 943483838 - 943481353 - Faxa 943481144 - www.donostia.org
20003 Donostia / San Sebastián

eskaintzarik onena egin duen lehiatzailearen aldekoa izango da.

Contratación se efectuará a favor del licitador que haya formulado la mejor oferta.

2. Eskaintzak irizpide hauen arabera balioetsiko dira: 2. Las ofertas se valorarán siguiendo los siguientes criterios:

a) Prezioa: **50 puntu**, gehienez.

a) Precio: hasta **50 puntos**.

Puntu bat emango da lizitazio tasatik gora eskainitako 65.000,00 euroko, gehienez ere 35 puntu egin arte.

Se otorgará un punto por cada 65.000,00 euros de incremento del tipo de licitación considerando las fracciones de dicha cuantía hasta un máximo de 35 puntos.

35 puntu baino gehiago lortzen dituzten eskaintzei emango zaizkie gainerako 15 puntuak, modu honetara: 15 puntu eskaintzarik onenari, eta gainerakoei, eskaintzarik onenarekiko proportzioan.

A las ofertas que superen los 35 puntos se les otorgarán los 15 puntos restantes de la siguiente manera: 15 puntos a la mejor oferta y al resto en proporción a la diferencia con la mejor oferta.

b) Bizitokitarrako ez diren beste erabilera batzuk proposatzea, gune horretako erabilera ugaritasuna indartzeko: **25 puntu**, gehienez.

b) Propuesta de usos distintos al residencial, con el objeto de potenciar la mixtura de usos en el ámbito: hasta **25 puntos**.

Eraikina erabiltzeko proposamenak honela puntuatuko dira.

Se puntuará las propuestas de usos del edificio de la siguiente manera:

- Bulego erabilera: 10 puntu.
- Hotel, osasun, laguntza eta irakaskuntza erabilerak nahiz erabilera soziokulturalak: 25 puntu.
- Beste erabilerak: 0 puntu

- Usos de oficinas: 10 puntos.
- Usos hoteleros, socioculturales, sanitarios, asistenciales, docentes: 25 puntos.
- Resto de usos: 0 puntos

c) Zenbat lanpostu sortuko dituen: **15 puntu**, gehienez.

c) Creación de empleo: hasta **15 puntos**.

0 eta 15 puntu artean emango dira, negozioaren kudeaketa zuzenak sortuko duen lanpostu kopuruaren arabera eta enpleguaren ezaugarrien eta kalitatearen arabera (lanpostuak finkoak edo aldi baterako izatea, kontratuak aldi baterako edo mugagabea izatea). Ez dira kontuan hartuko beste jardura bat lekuz aldatzearen ondorio diren lanpostuak, ez eta lizitatuak edo hark bere eskaintzan proposatutako kudeatzaileak ez den beste subjektu bat eraikinean kokatu dela-eta izan litezkeen beste jardueretako lanpostuak ere.

Se puntuará de 0 a 15 puntos el número de puestos de trabajo nuevos que la gestión directa del negocio vaya a generar, así como las características y calidad del empleo (carácter definitivo o temporal de los puestos, contrato temporal o indefinido). No se tendrán en cuenta los puestos que sean consecuencia de traslados de otra actividad ni los puestos de trabajo de otras actividades que puedan ubicarse en el edificio correspondiente a sujetos distintos al licitador o gestor propuesto por éste en su oferta. La creación de estos puestos podrá ser realizada por empresa a la que el adjudicatario encargue la gestión de la actividad.

d) Arkitektura proposamena: **10 puntu**, gehienez.

d) Propuesta arquitectónica: hasta **10 puntos**.

0 eta 10 puntu bitartean emango dira, eraikina Plan Orokorrean katalogatuta dagoela eta, arkitektura proposamenak ingurunean zenbateraino integratzen duen eta babestu litezkeen kanpoko elementuei zenbaterainoko balioa ematen dien kontuan hartuta.

Se puntuará de 0 a 10 puntos, en atención a su situación como edificación catalogada en el vigente Plan General; el grado en que la propuesta arquitectónica se encamine a su integración en el entorno, poniendo en valor los elementos protegibles exteriores.

14.- KLAUSULA.- ESLEITZEA

CLAUSULA 14. ADJUDICACIÓN

1. Lizitazioa hasteko erabakia hartzen denetik 5 1. El concurso deberá adjudicarse en un plazo



Programazio eta Kudeaketa Atala - Hirigintza
Sección de Programación y Gestión - Urbanismo

Ijentea, 1 - Tel. 943483838 - 943481353 - Faxa 943481144 - www.donostia.org
20003 Donostia / San Sebastián



Donostiako Udala
Ayuntamiento de San Sebastián

Tokiko Gobernu Batzordea - Itzazkaritza
Junta de Gobierno Local - Secretaría

hilabete igaro baino lehen esleituko da lehiaketa. Epe hori igarota, lizitatuak eskaintza erretiratu ahalko du, eta behin-behineko bermea osorik itzuliko zaio.

máximo de 5 meses, contados desde el acuerdo de inicio de la licitación, transcurrido el cual el licitador podrá retirar su oferta con devolución íntegra de la garantía provisional.

2. Kontratazio organoak, eskaintzak aztertu eta gero, proposamen ekonomikorik onena egin duen lehiatzaileari agiri hauek aurkezteko eskatuko dio, eskaera hori jaso eta 10 egun baino lehen: zerga eta Gizarte Segurantzarekiko betebeharrak egunean dituela egiaztatzeko agiriak; edo, bestela, ahalmena eman diezaiola kontratazio organoari horren egiaztapena zuzenean eskuratzeko.
2. Una vez evaluadas las ofertas, el órgano de contratación requerirá al licitador que haya presentado la oferta en conjunto más ventajosa para que dentro del plazo de 10 días a contar desde el siguiente a aquel en que hubiera recibido el requerimiento, presente la documentación justificativa de hallarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y con la Seguridad Social o autorice al órgano de contratación para obtener de forma directa la acreditación de ello.
3. Izapide hori egindakoan, Gobernu Batzarrak, kontratazio organo den aldetik, esleitu egingo du kontratua. Bestela egiteko arrazoirik ez bada — baldin bada, adierazi egin behar da—, Kontratazio Mahaiak proposatutako esleipenera egokitu behar du Gobernu Batzarraren esleipenak.
3. Cumplimentado dicho trámite, la Junta de Gobierno, como órgano de contratación, efectuará la adjudicación, que, salvo motivos que habrán de hacerse constar expresamente, se acomodará a la propuesta realizada por la Mesa de Contratación.

15. KLAUSULA.- SALMENTA ESKRITURA EGITEA

CLÁUSULA 15. OTORGAMIENTO DE LA ESCRITURA DE COMPRAVENTA

Lehiaketakoa esleitzea erabakitakoan, salmenta eskritura publikoa egingo da, notarioaren aurrean, esleipena jakinarazi eta 4 hilabete joan baino lehen edota eraikuntza obrak hasi baino lehen derrigor.

Acordada la adjudicación, la escritura pública de compraventa deberá formalizarse ante Notario en el plazo máximo de 4 meses desde la notificación de la adjudicación, y en todo caso, con anterioridad al inicio de las obras de construcción.

Salmentaren prezio osoa salerosketa eskritura publikoa egitean ordaindu beharko da, non eta ez den geroratzea eskatu, 4. klausulan ezarritakoarekin bat.

El pago del precio de la venta se efectuará en su totalidad en el momento del otorgamiento de la escritura pública de compraventa salvo que se haya solicitado el aplazamiento conforme a lo previsto en la cláusula 4.

Atzeratutako prezioa eta interesak ordaindu aurretik egiten bada salerosketa eskritura, jabaria erreserbatu egingo da, eta atzeratutako prezioa ez ordaintzea baldintza suntsiarazle esplizituzat joko da, Hipoteka Legearen 11. artikuluan eta haren araudiko 58. artikuluan eta hurrengoetan adierazitako eran.

Si se otorgara la escritura de compraventa antes del pago total del precio aplazado y sus intereses, ésta se otorgará con reserva del dominio y dando a la falta de pago del precio aplazado el carácter de condición resolutoria explícita en los términos del art. 11 de la Ley Hipotecaria y el art. 58 y siguientes de su Reglamento.

Esleipendunak ordainduko ditu eskritura publiko hori egiteak dakartzan notario, erregistro eta zerga gastu guztiak, eta baita hipotekaren eskritura egiteak eta hark sortutako gainerako gastuak ere.

El adjudicatario abonará la totalidad de los gastos notariales, registrales e impuestos derivados del otorgamiento de dicha escritura pública, así como aquellos que se deriven de las mismas.

Kontratua formalizatzen ez bada atzera egitearen edo formalizaziorik ezaren ondorioz, Gobernu Batzarrak kontratua esleitzen diezaioke hurrengo lizitatuak onenari. Horretarako, zerga betebeharrak eta Gizarte Segurantzarekikoak egunean dituela egiaztatzen duten agiriak ekarri

Cuando el contrato no se formalice por renuncia o falta de formalización, la Junta de Gobierno Local podrá adjudicar el contrato al siguiente mejor licitador, al que se le exigirá la documentación justificativa de estar al corriente en las obligaciones tributarias y de Seguridad Social y el depósito de la garantía en el



Programazio eta Kudeaketa Atala - Hirigintza
Sección de Programación y Gestión - Urbanismo
Ijentea, 1 - Tel. 943483838 - 943481353 - Faxa 943481144 - www.donostia.org
20003 Donostia / San Sebastián

beharko ditu, eta bermea 3 eguneko epean jarri. Hori dela eta, ez dago lizitatzailaren kokapenean subrogatzeko aukerarik.

plazo de 3 días. Por ello no existe posibilidad de subrogación en la posición del licitador.

16. KLAUSULA.- ESLEIPENDUNAREN BETEBEHARRAK ETA ZIGORRAK

CLAUSULA 16.- OBLIGACIONES DEL ADJUDICATARIO Y PENALIDADES

1. Epeak ez betetzeak ekar ditzakeen beste ondorio batzuk gorabehera, zigor hauek ere izango dira epe hauek betetzen ez badira (GEHIENEO epetzat finkatzen dira):

- Egindako proposamenarekin bat datorren oinarritzko proiektua aurkezteko eta obra lizentzia eskatzeko epea: 6 hilabete, esleipenaren egunetik aurrera kontatuta.

Berandutzeagatiko zigorra: 50.000,00 euro hileko, bermearen gehieneko zenbatekora iritsi arte.

- Obrak amaitzeko epea: 26 hilabete, lizentzia eman den egunetik aurrera kontatuta.

Berandutzeagatiko zigorra: 50.000,00 euro hileko, bermearen gehieneko zenbatekora iritsi arte.

- Jarduera abian jartzeko epea: 6 hilabete obrak amaitzen direnetik aurrera.

Berandutzeagatiko zigorra: 50.000,00 euro hileko, bermearen gehieneko zenbatekora iritsi arte.

2. Esleipendunaren erantzukizuna izango da bere eskaintzan hitzemandako lanpostuak sortzea. Horretarako, eraberritze obra egin eta jarduera abian jarri ondoren, sinatutako lan kontratuen agiriak aurkeztu beharko ditu. Jarduera hasi eta urtebetera, tarte horretan egindako kontratuen egiaztatgiak aurkeztu beharko ditu.

Udalak informazio gehiago ere eskatu ahalko du, beharrezkotzat joz gero, esleipendunak kontratu betebeharrak hori bete duela egiaztatzeko.

Betebeharrak hori bete ez bada, zigor hauek jarri ahalko dira:

Aurkeztutako eskaintzan hitzemandakoarekin alderatuz sortu edo mantendu ez den lanpostu bakoitzeko edo sortu den kalitate eskasagoko lanpostu bakoitzeko: 25.000,00 euro, bermearen gehieneko zenbatekora iritsi arte.

1. Sin perjuicio de otras consecuencias que pudieran derivarse del incumplimiento de los plazos, se establecen las siguientes penalidades para el incumplimiento de los siguientes plazos, que se fijan como MÁXIMOS:

- Plazo de presentación del Proyecto Básico y solicitud de licencia de obras acorde con la propuesta presentada: 6 meses a contar desde la adjudicación.

Penalidad por demora: 50.000,00 euros por mes hasta la cuantía máxima de la garantía.

- Plazo de terminación de las obras: 26 meses a contar desde la concesión de la licencia.

Penalidad por demora: 50.000,00 euros por mes hasta la cuantía máxima de la garantía.

- Plazo para la puesta en marcha de la actividad: 6 meses desde la finalización de las obras.

Penalidad por demora: 50.000,00 euros por mes hasta la cuantía máxima de la garantía.

2. El adjudicatario responderá de la creación de los puestos de trabajo comprometidos en su oferta y a tal fin, iniciada la actividad una vez realizada la obra de reforma, deberá presentar la documentación correspondiente a los contratos de trabajo formalizados. Transcurrido un año de actividad, deberá presentar la documentación acreditativa de los contratos celebrados durante el mismo.

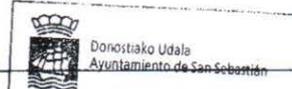
El Ayuntamiento podrá solicitar cuanta información adicional entienda necesaria para acreditar el cumplimiento de esta obligación contractual.

En caso de incumplimiento se podrán establecer las siguientes penalidades:

Por cada puesto de trabajo menos o de menor calidad creado o mantenido durante un año en relación con los señalados en la oferta presentada: 25.000,00 euros hasta la cuantía máxima de la garantía.



Programazio eta Kudeaketa Atala - Hirigintza
Sección de Programación y Gestión - Urbanismo
Ijentea, 1 - Tel. 943483838 - 943481353 - Faxa 943481144 - www.donostia.org
20003 Donostia / San Sebastián



Tokiko Gobernu Batzordea - Idazkaritza
Junta de Gobierno Local - Secretaría

3. Etleipendunak, jardueraren bat egin behar badu, aurrez jakinarazi beharko du, obrak amaitu ondoren.
3. El adjudicatario **estará obligado, en su caso**, a la comunicación previa de la actividad, tras la finalización de las obras.

17. KLAUSULA.- INDARGABETZEA

1. Etleipendunak eraikina bizitokitarako ez eta beste zerbaitetarako erabiliko duela hitzeman badu bere eskaintzan, **10 urtean** ezingo du erabilera hori aldatu eta bizitoki erabilera eman.

Ondasuna Udalaren Lurzoru Ondarearen parte denez, indargabetze klausula hau Jabetzaren Erregistroan inskribatuko da, eta Udalak aide bakarreko egintza bidez inskribatu ahalko du indargabetzea.

2. Era berean, salerosketa kontratua indargabetu egingo da esleipendunak ordaintzeko ezarritako epeak bete ez baditu edo ordaintzeko ezarritako epeetan atzeratu bada, bai eta ondarearen legedian nahiz zuzenbide pribatuan jasotako gainerako zergatikoak gertatuz gero ere.
3. Kontratua indargabetu egingo dela jakinarazi ondoren, Udalak higiezinaren erabateko erabilgarritasuna izango du berriz, bertan egindako obrak barne direla, eta behin betiko bermea erabiliko du, baldin eta ezeztatua ez badago.

Gainera, prezio geroratua ez ordaintzeagatik indargabetu bada kontratua, kontuan jasotako zenbatekoak atxikiko dira, eta prezio osoa ordaintzeko berme gisa jarritako abala erabiliko da.

Erabilera aldatu delako indargabetu bada kontratua, Udalak esleipen prezioaren % 40 atxikiko du, eta esleipendunak ez du kaite-ordainik jasotzeko eskubiderik izango.

Kontratua indargabetzen denean, berrikuntza obraren bat eginda badago, hauek higiezinarekin batera eskuratuko ditu Udalak, ezeren karga edo kosturik ordaindu behar izanik gabe.

Donostia, 2015eko otsaila

CLAUSULA 17.- RESOLUCIÓN

1. El adjudicatario que se haya comprometido en su oferta a destinar el edificio a un uso distinto del residencial no podrá cambiar dicho uso a residencial durante el plazo de **10 años**.

Dada la condición de bien integrante del Patrimonio Municipal de Suelo, esta cláusula de resolución será inscrita en el Registro de la Propiedad y la resolución será inscribible en virtud de acto unilateral del Ayuntamiento.

2. Asimismo, serán causas de resolución del contrato de compraventa la no formalización en plazo por causa imputable al adjudicatario, la demora del pago en los plazos fijados, las establecidas en la legislación patrimonial vigente y las restantes causas de Derecho privado.
3. Notificada la opción resolutoria, el Ayuntamiento recuperará la plena disponibilidad del inmueble, incluidas las obras en él ejecutadas, y ejecutará la garantía definitiva si no estuviera cancelada.

Además en caso de resolución por falta de pago del precio aplazado, retendrá las cantidades percibidas a cuenta y ejecutará el aval constituido en garantía del pago íntegro.

En caso de resolución por cambio de destino, el Ayuntamiento además retendrá un 40% del precio de adjudicación sin que el adjudicatario tenga derecho a ningún tipo de indemnización.

Si en el momento de la resolución existieran obras de reforma realizadas, éstas revertirán junto con el inmueble sin cargo ni coste alguno por parte del Ayuntamiento.

San Sebastián, febrero de 2015

ANEXO 3: CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

Período	Mensualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital amortizado
0				12.900.000,00	
1	130.606,23	43.000,00	87.606,23	12.812.393,77	87.606,23
2	130.606,23	42.707,98	87.898,25	12.724.495,52	175.504,48
3	130.606,23	42.414,99	88.191,24	12.636.304,28	263.695,72
4	130.606,23	42.121,01	88.485,21	12.547.819,07	352.180,93
5	130.606,23	41.826,06	88.780,16	12.459.038,90	440.961,10
6	130.606,23	41.530,13	89.076,10	12.369.962,80	530.037,20
7	130.606,23	41.233,21	89.373,02	12.280.589,78	619.410,22
8	130.606,23	40.935,30	89.670,93	12.190.918,85	709.081,15
9	130.606,23	40.636,40	89.969,83	12.100.949,02	799.050,98
10	130.606,23	40.336,50	90.269,73	12.010.679,29	889.320,71
11	130.606,23	40.035,60	90.570,63	11.920.108,66	979.891,34
12	130.606,23	39.733,70	90.872,53	11.829.236,13	1.070.763,87
13	130.606,23	39.430,79	91.175,44	11.738.060,69	1.161.939,31
14	130.606,23	39.126,87	91.479,36	11.646.581,33	1.253.418,67
15	130.606,23	38.821,94	91.784,29	11.554.797,04	1.345.202,96
16	130.606,23	38.515,99	92.090,24	11.462.706,80	1.437.293,20
17	130.606,23	38.209,02	92.397,21	11.370.309,59	1.529.690,41
18	130.606,23	37.901,03	92.705,20	11.277.604,40	1.622.395,60
19	130.606,23	37.592,01	93.014,21	11.184.590,18	1.715.409,82
20	130.606,23	37.281,97	93.324,26	11.091.265,92	1.808.734,08
21	130.606,23	36.970,89	93.635,34	10.997.630,58	1.902.369,42
22	130.606,23	36.658,77	93.947,46	10.903.683,12	1.996.316,88
23	130.606,23	36.345,61	94.260,62	10.809.422,50	2.090.577,50
24	130.606,23	36.031,41	94.574,82	10.714.847,68	2.185.152,32
25	130.606,23	35.716,16	94.890,07	10.619.957,61	2.280.042,39
26	130.606,23	35.399,86	95.206,37	10.524.751,24	2.375.248,76
27	130.606,23	35.082,50	95.523,72	10.429.227,52	2.470.772,48
28	130.606,23	34.764,09	95.842,14	10.333.385,38	2.566.614,62
29	130.606,23	34.444,62	96.161,61	10.237.223,77	2.662.776,23
30	130.606,23	34.124,08	96.482,15	10.140.741,62	2.759.258,38
31	130.606,23	33.802,47	96.803,76	10.043.937,87	2.856.062,13
32	130.606,23	33.479,79	97.126,44	9.946.811,43	2.953.188,57
33	130.606,23	33.156,04	97.450,19	9.849.361,24	3.050.638,76
34	130.606,23	32.831,20	97.775,02	9.751.586,22	3.148.413,78
35	130.606,23	32.505,29	98.100,94	9.653.485,28	3.246.514,72
36	130.606,23	32.178,28	98.427,94	9.555.057,33	3.344.942,67
37	130.606,23	31.850,19	98.756,04	9.456.301,30	3.443.698,70
38	130.606,23	31.521,00	99.085,22	9.357.216,07	3.542.783,93
39	130.606,23	31.190,72	99.415,51	9.257.800,56	3.642.199,44
40	130.606,23	30.859,34	99.746,89	9.158.053,67	3.741.946,33
41	130.606,23	30.526,85	100.079,38	9.057.974,29	3.842.025,71
42	130.606,23	30.193,25	100.412,98	8.957.561,31	3.942.438,69
43	130.606,23	29.858,54	100.747,69	8.856.813,62	4.043.186,38
44	130.606,23	29.522,71	101.083,52	8.755.730,10	4.144.269,90
45	130.606,23	29.185,77	101.420,46	8.654.309,64	4.245.690,36
46	130.606,23	28.847,70	101.758,53	8.552.551,11	4.347.448,89
47	130.606,23	28.508,50	102.097,72	8.450.453,39	4.449.546,61
48	130.606,23	28.168,18	102.438,05	8.348.015,34	4.551.984,66

49	130.606,23	27.826,72	102.779,51	8.245.235,83	4.654.764,17
50	130.606,23	27.484,12	103.122,11	8.142.113,72	4.757.886,28
51	130.606,23	27.140,38	103.465,85	8.038.647,87	4.861.352,13
52	130.606,23	26.795,49	103.810,74	7.934.837,13	4.965.162,87
53	130.606,23	26.449,46	104.156,77	7.830.680,36	5.069.319,64
54	130.606,23	26.102,27	104.503,96	7.726.176,40	5.173.823,60
55	130.606,23	25.753,92	104.852,31	7.621.324,09	5.278.675,91
56	130.606,23	25.404,41	105.201,81	7.516.122,28	5.383.877,72
57	130.606,23	25.053,74	105.552,49	7.410.569,79	5.489.430,21
58	130.606,23	24.701,90	105.904,33	7.304.665,46	5.595.334,54
59	130.606,23	24.348,88	106.257,34	7.198.408,12	5.701.591,88
60	130.606,23	23.994,69	106.611,53	7.091.796,59	5.808.203,41
61	130.606,23	23.639,32	106.966,91	6.984.829,68	5.915.170,32
62	130.606,23	23.282,77	107.323,46	6.877.506,22	6.022.493,78
63	130.606,23	22.925,02	107.681,21	6.769.825,01	6.130.174,99
64	130.606,23	22.566,08	108.040,14	6.661.784,86	6.238.215,14
65	130.606,23	22.205,95	108.400,28	6.553.384,59	6.346.615,41
66	130.606,23	21.844,62	108.761,61	6.444.622,97	6.455.377,03
67	130.606,23	21.482,08	109.124,15	6.335.498,82	6.564.501,18
68	130.606,23	21.118,33	109.487,90	6.226.010,92	6.673.989,08
69	130.606,23	20.753,37	109.852,86	6.116.158,06	6.783.841,94
70	130.606,23	20.387,19	110.219,03	6.005.939,03	6.894.060,97
71	130.606,23	20.019,80	110.586,43	5.895.352,60	7.004.647,40
72	130.606,23	19.651,18	110.955,05	5.784.397,54	7.115.602,46
73	130.606,23	19.281,33	111.324,90	5.673.072,64	7.226.927,36
74	130.606,23	18.910,24	111.695,99	5.561.376,66	7.338.623,34
75	130.606,23	18.537,92	112.068,31	5.449.308,35	7.450.691,65
76	130.606,23	18.164,36	112.441,87	5.336.866,48	7.563.133,52
77	130.606,23	17.789,55	112.816,67	5.224.049,81	7.675.950,19
78	130.606,23	17.413,50	113.192,73	5.110.857,08	7.789.142,92
79	130.606,23	17.036,19	113.570,04	4.997.287,04	7.902.712,96
80	130.606,23	16.657,62	113.948,60	4.883.338,44	8.016.661,56
81	130.606,23	16.277,79	114.328,43	4.769.010,00	8.130.990,00
82	130.606,23	15.896,70	114.709,53	4.654.300,48	8.245.699,52
83	130.606,23	15.514,33	115.091,89	4.539.208,58	8.360.791,42
84	130.606,23	15.130,70	115.475,53	4.423.733,05	8.476.266,95
85	130.606,23	14.745,78	115.860,45	4.307.872,60	8.592.127,40
86	130.606,23	14.359,58	116.246,65	4.191.625,95	8.708.374,05
87	130.606,23	13.972,09	116.634,14	4.074.991,80	8.825.008,20
88	130.606,23	13.583,31	117.022,92	3.957.968,88	8.942.031,12
89	130.606,23	13.193,23	117.413,00	3.840.555,88	9.059.444,12
90	130.606,23	12.801,85	117.804,38	3.722.751,51	9.177.248,49
91	130.606,23	12.409,17	118.197,06	3.604.554,45	9.295.445,55
92	130.606,23	12.015,18	118.591,05	3.485.963,40	9.414.036,60
93	130.606,23	11.619,88	118.986,35	3.366.977,05	9.533.022,95
94	130.606,23	11.223,26	119.382,97	3.247.594,08	9.652.405,92
95	130.606,23	10.825,31	119.780,91	3.127.813,17	9.772.186,83
96	130.606,23	10.426,04	120.180,18	3.007.632,98	9.892.367,02

97	130.606,23	10.025,44	120.580,78	2.887.052,20	10.012.947,80
98	130.606,23	9.623,51	120.982,72	2.766.069,48	10.133.930,52
99	130.606,23	9.220,23	121.386,00	2.644.683,48	10.255.316,52
100	130.606,23	8.815,61	121.790,62	2.522.892,86	10.377.107,14
101	130.606,23	8.409,64	122.196,59	2.400.696,28	10.499.303,72
102	130.606,23	8.002,32	122.603,91	2.278.092,37	10.621.907,63
103	130.606,23	7.593,64	123.012,59	2.155.079,78	10.744.920,22
104	130.606,23	7.183,60	123.422,63	2.031.657,16	10.868.342,84
105	130.606,23	6.772,19	123.834,04	1.907.823,12	10.992.176,88
106	130.606,23	6.359,41	124.246,82	1.783.576,30	11.116.423,70
107	130.606,23	5.945,25	124.660,97	1.658.915,33	11.241.084,67
108	130.606,23	5.529,72	125.076,51	1.533.838,82	11.366.161,18
109	130.606,23	5.112,80	125.493,43	1.408.345,38	11.491.654,62
110	130.606,23	4.694,48	125.911,74	1.282.433,64	11.617.566,36
111	130.606,23	4.274,78	126.331,45	1.156.102,19	11.743.897,81
112	130.606,23	3.853,67	126.752,55	1.029.349,64	11.870.650,36
113	130.606,23	3.431,17	127.175,06	902.174,57	11.997.825,43
114	130.606,23	3.007,25	127.598,98	774.575,59	12.125.424,41
115	130.606,23	2.581,92	128.024,31	646.551,28	12.253.448,72
116	130.606,23	2.155,17	128.451,06	518.100,23	12.381.899,77
117	130.606,23	1.727,00	128.879,23	389.221,00	12.510.779,00
118	130.606,23	1.297,40	129.308,82	259.912,17	12.640.087,83
119	130.606,23	866,37	129.739,85	130.172,32	12.769.827,68
120	130.606,23	433,91	130.172,32	0,00	12.900.000,00

ANEXO 4: COSTES FIJOS

COSTES FIJOS	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
Primas de seguros	16.650,00	17.016,30	17.390,66	17.773,25	18.164,26	18.563,88	18.972,28	19.389,67	19.816,25	20.252,20
Seguros	16.650,00	17.016,30	17.390,66	17.773,25	18.164,26	18.563,88	18.972,28	19.389,67	19.816,25	20.252,20
Dirección/Gerencia	57.171,00	57.342,51	57.514,54	57.687,08	57.860,15	58.033,73	58.207,83	58.382,45	58.557,60	58.733,27
Jefe de Administración	23.266,55	23.336,35	23.406,36	23.476,58	23.547,01	23.617,65	23.688,50	23.759,57	23.830,85	23.902,34
Administrativo de 1ª	21.869,60	21.935,21	22.001,02	22.067,02	22.133,22	22.199,62	22.266,22	22.333,02	22.400,02	22.467,22
Auxiliar Administrativo	19.077,41	19.134,64	19.192,05	19.249,62	19.307,37	19.365,29	19.423,39	19.481,66	19.540,11	19.598,73
Jefe de recepción	23.266,55	23.336,35	23.406,36	23.476,58	23.547,01	23.617,65	23.688,50	23.759,57	23.830,85	23.902,34
Recepcionistas	109.348,01	109.676,06	110.005,09	110.335,10	110.666,11	110.998,10	111.331,10	111.665,09	112.000,09	112.336,09
Maître	23.266,55	23.336,35	23.406,36	23.476,58	23.547,01	23.617,65	23.688,50	23.759,57	23.830,85	23.902,34
Jefe de Cocina	23.266,55	23.336,35	23.406,36	23.476,58	23.547,01	23.617,65	23.688,50	23.759,57	23.830,85	23.902,34
Cocineros	80.038,84	80.278,95	80.519,79	80.761,35	81.003,64	81.246,65	81.490,39	81.734,86	81.980,06	82.226,00
Barman	46.533,10	46.672,70	46.812,72	46.953,16	47.094,02	47.235,30	47.377,00	47.519,14	47.661,69	47.804,68
Ayudante de barman	20.009,71	20.069,74	20.129,95	20.190,34	20.250,91	20.311,66	20.372,60	20.433,71	20.495,02	20.556,50
Camareros	100.048,55	100.348,69	100.649,74	100.951,69	101.254,54	101.558,31	101.862,98	102.168,57	102.475,08	102.782,50
Gobernanta de primera	21.869,60	21.935,21	22.001,02	22.067,02	22.133,22	22.199,62	22.266,22	22.333,02	22.400,02	22.467,22
Personal de limpieza	93.046,91	93.326,05	93.606,02	93.886,84	94.168,50	94.451,01	94.734,36	95.018,56	95.303,62	95.589,53
Oficial de mantenimiento	38.154,82	38.269,29	38.384,09	38.499,25	38.614,74	38.730,59	38.846,78	38.963,32	39.080,21	39.197,45
Auxiliar de almacén	19.077,41	19.134,64	19.192,05	19.249,62	19.307,37	19.365,29	19.423,39	19.481,66	19.540,11	19.598,73
Personal	719.311,17	721.469,10	723.633,51	725.804,41	727.981,82	730.165,77	732.356,27	734.553,34	736.757,00	738.967,27
S.S. a cargo de la empresa	215.074,04	215.719,26	216.366,42	217.015,52	217.666,57	218.319,56	218.974,52	219.631,45	220.290,34	220.951,21
Sueldos y Salarios	934.385,21	937.188,36	939.999,93	942.819,93	945.648,39	948.485,33	951.330,79	954.184,78	957.047,34	959.918,48

COSTES FIJOS	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
Otros gastos de gestión corriente	30.000,00	30.660,00	31.334,52	32.023,88	32.728,40	33.448,43	34.184,30	34.936,35	35.704,95	36.490,46
Otros Gastos	30.000,00	30.660,00	31.334,52	32.023,88	32.728,40	33.448,43	34.184,30	34.936,35	35.704,95	36.490,46
Construcciones	540.283,50	540.283,50	540.283,50	540.283,50	540.283,50	540.283,50	540.283,50	540.283,50	540.283,50	540.283,50
Mobiliario	35.100,00	35.100,00	35.100,00	35.100,00	35.100,00	35.100,00	23.400,00	0,00	0,00	0,00
Equipos informáticos	6.666,00	6.666,00	6.668,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	7.500,00	0,00	0,00	0,00
Útiles y herramientas	8.332,50	8.332,50	8.332,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Instalaciones	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizaciones	618.632,00	618.632,00	618.634,00	603.633,50	603.633,50	586.633,50	571.183,50	540.283,50	540.283,50	540.283,50
Gastos financieros	18.652,92	29.725,70	38.212,90	42.239,57	42.553,58	38.122,06	27.192,91	11.549,53	6.306,77	0,00
Gastos Financieros	18.652,92	29.725,70	38.212,90	42.239,57	42.553,58	38.122,06	27.192,91	11.549,53	6.306,77	0,00

ANEXO 5: IPC MEDIO DE LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS

IPC	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Enero	3,1	4,2	2,4	4,3	0,8	1	3,3	2	2,7	0,2
Febrero	3,3	4	2,4	4,4	0,7	0,8	3,6	2	2,8	0
Marzo	3,4	3,9	2,5	4,5	-0,1	1,4	3,6	1,9	2,4	-0,1
Abril	3,5	3,9	2,4	4,2	-0,2	1,5	3,8	2,1	1,4	0,4
Mayo	3,1	4	2,3	4,6	-0,9	1,8	3,5	1,9	1,7	0,2
Junio	3,1	3,9	2,4	5	-1	1,5	3,2	1,9	2,1	0,1
Julio	3,3	4	2,2	5,3	-1,4	1,9	3,1	2,2	1,8	-0,3
Agosto	3,3	3,7	2,2	4,9	-0,8	1,8	3	2,7	1,5	-0,5
Septiembre	3,7	2,9	2,7	4,5	-1	2,1	3,1	3,4	0,3	-0,2
Octubre	3,5	2,5	3,6	3,6	-0,7	2,3	3	3,5	-0,1	-0,1
Noviembre	3,4	2,6	4,1	2,4	0,3	2,3	2,9	2,9	0,2	-0,4
Diciembre	3,7	2,7	4,2	1,4	0,8	3	2,4	2,9	0,3	-1
Media anual	3,37	3,53	2,78	4,09	-0,29	1,78	3,21	2,45	1,43	-0,14

ANEXO 6: COSTES VARIABLES

COSTES VARIABLES	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
M.P. Desayunos	31.930,20	34.216,40	36.599,90	39.084,21	41.672,97	44.369,92	47.178,94	49.254,81	50.535,43	52.743,31
M.P. Restaurante Cocina	151.237,80	169.277,23	179.468,05	190.069,26	201.105,64	212.587,43	224.530,33	230.368,12	236.357,69	242.502,99
M.P. Restaurante Bodega	28.807,20	32.243,28	34.184,39	36.203,67	38.305,84	40.492,84	42.767,68	43.879,64	45.020,51	46.191,05
M.P. Minibar	3.603,23	3.861,23	4.130,20	4.410,54	4.702,68	5.007,02	5.324,01	5.558,27	5.702,78	5.951,94
Materias Primas	215.578,43	239.598,14	254.382,54	269.767,68	285.787,13	302.457,22	319.800,96	329.060,84	337.616,42	347.389,29
Útiles de limpieza	13.839,54	15.457,21	16.406,41	17.381,28	18.205,22	19.071,44	20.168,49	21.132,28	21.697,16	22.290,84
Servicios Técnicos	8.303,73	9.274,33	9.843,84	10.428,77	10.923,13	11.442,86	12.101,09	12.679,37	13.018,30	13.374,51
Consumo auxiliares por habitación	18.797,19	21.039,18	22.305,74	23.623,93	24.616,88	25.645,48	27.109,61	28.632,53	29.376,98	30.140,78
Material Oficina	19.375,36	21.640,10	22.968,97	24.333,79	25.487,31	26.700,01	28.235,88	29.585,19	30.376,02	31.207,18
Material Publicitario	34.598,86	38.643,03	41.016,02	43.453,20	45.513,05	47.678,60	50.421,22	52.830,70	54.242,90	55.727,11
Consumo auxiliares restaurante	3.120,78	3.493,02	3.703,31	3.922,06	4.149,80	4.386,72	4.633,17	4.753,63	4.877,22	5.004,03
Otros Aprovisionamientos	98.035,45	109.546,86	116.244,29	123.143,04	128.895,38	134.925,12	142.669,46	149.613,70	153.588,57	157.744,45
Reparación y conservación por habitación	37.594,37	42.078,36	44.611,47	47.247,87	49.233,75	51.290,97	54.219,21	57.265,06	58.753,95	60.281,55
Servicios Profesionales	13.839,54	15.457,21	16.406,41	17.381,28	18.205,22	19.071,44	20.168,49	21.132,28	21.697,16	22.290,84
Publicidad, RR.PP. y Gastos de Represent.	41.518,63	46.371,63	49.219,22	52.143,84	54.615,65	57.214,32	60.505,47	63.396,84	65.091,48	66.872,53
Subcontratas y otros gastos	92.952,54	103.907,20	110.237,11	116.772,99	122.054,63	127.576,72	134.893,17	141.794,18	145.542,59	149.444,93

COSTES VARIABLES	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
€ Agua por habitación	0,85	0,87	0,89	0,91	0,93	0,95	0,97	0,99	1,01	1,03
€ Gas por habitación	1,04	1,06	1,09	1,11	1,13	1,16	1,19	1,21	1,24	1,27
€ Lavandería ropa por habitación	2,61	2,67	2,73	2,79	2,85	2,91	2,97	3,04	3,11	3,17
€ Luz fuerza por habitación	3,26	3,33	3,41	3,48	3,56	3,63	3,71	3,80	3,88	3,97
€ Teléfono por cliente	0,30	0,31	0,31	0,32	0,33	0,33	0,34	0,35	0,36	0,36
Agua	12.115,26	13.507,42	14.264,73	15.048,83	15.620,22	16.209,46	17.068,07	17.956,61	18.351,66	18.755,40
Gas	14.823,38	16.526,72	17.453,32	18.412,69	19.111,80	19.832,75	20.883,29	21.970,45	22.453,80	22.947,78
Electricidad/Luz	46.465,60	51.804,91	54.709,44	57.716,70	59.908,13	62.168,05	65.461,07	68.868,90	70.384,01	71.932,46
Teléfono	6.652,13	7.100,63	7.565,64	8.047,68	8.547,27	9.064,94	9.601,26	9.984,63	10.204,30	10.608,60
Lavado de Ropa	37.200,98	41.475,71	43.801,12	46.208,77	47.963,26	49.772,58	52.409,02	55.137,37	56.350,39	57.590,10
Suministros	117.257,35	130.415,39	137.794,25	145.434,67	151.150,67	157.047,78	165.422,70	173.917,96	177.744,15	181.834,33
Descuentos por ventas	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
% Ventas por agencias físicas	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
% Comisiones agencias físicas	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
% Ventas por agencias online	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
% Comisiones agencias online	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
Descuentos	9.398,59	10.519,59	11.152,87	11.811,97	12.308,44	12.822,74	13.554,80	14.316,26	14.688,49	15.070,39
Comisiones de agencias físicas	28.195,78	31.558,77	33.458,60	35.435,90	36.925,32	38.468,23	40.664,41	42.948,79	44.065,46	45.211,16
Comisiones de agencias online	135.339,74	151.482,08	160.601,30	170.092,32	177.241,51	184.647,48	195.189,17	206.154,21	211.514,22	217.013,59
Comisiones y Descuentos	172.934,11	193.560,44	205.212,77	217.340,19	226.475,27	235.938,45	249.408,39	263.419,27	270.268,17	277.295,15

ANEXO 7: PREVISIÓN DE TESORERÍA DE LOS PRÓXIMOS 10 AÑOS.

	AÑO 0	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
Recursos propios	5.560.450,00										
Financiación ajena	12.900.000,00										
Ingresos de actividad	0,00	2.767.908,61	3.091.442,24	3.281.281,66	3.476.255,94	3.641.043,65	3.814.287,76	4.033.697,83	4.226.455,94	4.339.431,79	4.458.168,87
Venta del inmueble*											15.500.000,00
IVA REPERCUTIDO	0,00	294.126,86	328.379,41	348.813,29	369.534,19	387.257,86	406.123,19	429.642,28	449.958,01	462.305,40	3.730.239,04
TOTAL COBROS	18.460.450,00	3.062.035,47	3.419.821,65	3.630.094,95	3.845.790,13	4.028.301,51	4.220.410,95	4.463.340,11	4.676.413,95	4.801.737,19	23.688.407,91
Construcciones	18.009.450,00										
Maquinaria	75.000,00										
Útiles y herramientas	25.000,00										
Mobiliario	234.000,00										
Instalaciones	50.000,00										
Equipos para procesos de información	20.000,00										
Aplicaciones informáticas	35.000,00										
Materias Primas		215.578,43	239.598,14	254.382,54	269.767,68	285.787,13	302.457,22	319.800,96	329.060,84	337.616,42	347.389,29
Otros aprovisionamientos		98.035,45	109.546,86	116.244,29	123.143,04	128.895,38	134.925,12	142.669,46	149.613,70	153.588,57	157.744,45
Suministros		117.257,35	130.415,39	137.794,25	145.434,67	151.150,67	157.047,78	165.422,70	173.917,96	177.744,15	181.834,33
Sueldos, salarios y asimilados		719.311,17	721.469,10	723.633,51	725.804,41	727.981,82	730.165,77	732.356,27	734.553,34	736.757,00	738.967,27
Cargas sociales		215.074,04	215.719,26	216.366,42	217.015,52	217.666,57	218.319,56	218.974,52	219.631,45	220.290,34	220.951,21
Servicios exteriores		282.536,66	314.483,94	332.840,54	351.886,42	366.694,16	382.079,05	403.273,84	424.603,12	435.627,01	446.991,78
Tributos (Locales)		34.592,55	34.627,14	34.661,77	34.696,43	34.731,13	34.765,86	34.800,62	34.835,43	34.870,26	34.905,13
Otros gastos de gestion corriente		30.000,00	30.660,00	31.334,52	32.023,88	32.728,40	33.448,43	34.184,30	34.936,35	35.704,95	36.490,46
Gastos de constitución	12.000,00										
Gastos financieros		515.163,79	482.611,99	445.697,29	402.472,31	353.609,57	297.997,76	233.803,15	162.724,20	99.787,34	33.435,92
Amortización préstamo		1.070.763,87	1.114.388,44	1.159.790,35	1.207.042,00	1.256.218,75	1.307.399,04	1.360.664,50	1.416.100,07	1.473.794,17	1.533.838,82
IVA SOPORTADO	3.876.694,50	76.064,59	84.742,61	89.810,06	95.055,38	99.593,84	104.317,70	110.168,77	115.027,15	117.895,77	120.994,97
Liquidación de IVA	-3.876.694,50		218.062,28	243.636,81	259.003,23	274.478,81	287.664,01	301.805,49	319.473,51	334.930,86	344.409,63
Impuesto de sociedades				24.817,34	88.725,73	136.890,74	177.159,68	224.747,45	282.534,84	341.351,06	376.118,94
TOTAL PAGOS	18.460.450,00	3.374.377,90	3.696.325,15	3.811.009,68	3.952.070,70	4.066.426,96	4.167.746,98	4.282.672,04	4.397.011,93	4.499.957,90	4.574.072,18
CASH - FLOW	0,00	-312.342,43	-276.503,50	-180.914,73	-106.280,57	-38.125,46	52.663,97	180.668,06	279.402,01	301.779,29	19.114.335,73
Cuenta de crédito		1.000.000,00									-1.000.000,00
CASH - FLOW (572)	0,00	687.657,57	411.154,07	230.239,34	123.958,77	85.833,32	138.497,29	319.165,35	598.567,37	900.346,66	19.014.682,38

ANEXO 8: LIQUIDACIÓN DE IVA.

	AÑO 0	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO	10º AÑO
Ingreso por alojamiento (10%)		187.971,86	210.391,78	223.057,36	236.239,33	246.168,77	256.454,83	271.096,07	286.325,30	293.769,75	301.407,77
Ingreso por restauración (10%)		73.059,00	81.265,91	86.266,15	91.469,35	96.886,97	102.524,47	108.389,62	111.490,83	114.389,59	117.661,70
Otros ingresos (21%)		33.096,00	36.721,73	39.489,78	41.825,51	44.202,12	47.143,89	50.156,58	52.141,89	54.146,06	56.169,57
Venta del inmueble*											3.255.000,00
IVA REPERCUTIDO	0,00	294.126,86	328.379,41	348.813,29	369.534,19	387.257,86	406.123,19	429.642,28	449.958,01	462.305,40	3.730.239,04
Construcciones (21%)	3.781.984,50										
Maquinaria (21%)	15.750,00										
Útiles y herramientas (21%)	5.250,00										
Mobiliario (21%)	49.140,00										
Instalaciones (21%)	10.500,00										
Equipos para procesos de inf. (21%)	4.200,00										
Aplicaciones informáticas (21%)	7.350,00										
Gastos de constitución (21%)	2.520,00										
Suministros (21%)		24.624,04	27.387,23	28.936,79	30.541,28	31.741,64	32.980,03	34.738,77	36.522,77	37.326,27	38.185,21
Otros aprovisionamientos (21%)		20.587,45	23.004,84	24.411,30	25.860,04	27.068,03	28.334,28	29.960,59	31.418,88	32.253,60	33.126,33
Restauración (10%)		21.557,84	23.959,81	25.438,25	26.976,77	28.578,71	30.245,72	31.980,10	32.906,08	33.761,64	34.738,93
Subcontratas y otros gastos (10%)		9.295,25	10.390,72	11.023,71	11.677,30	12.205,46	12.757,67	13.489,32	14.179,42	14.554,26	14.944,49
Seguros											
Comisiones y descuentos											
IVA SOPORTADO	3.876.694,50	76.064,59	84.742,61	89.810,06	95.055,38	99.593,84	104.317,70	110.168,77	115.027,15	117.895,77	120.994,97
LIQUIDACIÓN DE IVA ANUAL	-3.876.694,50	218.062,28	243.636,81	259.003,23	274.478,81	287.664,01	301.805,49	319.473,51	334.930,86	344.409,63	3.609.244,08
Solicitud de devolución IVA	3.876.694,50										
LIQUIDACIÓN DE IVA ANUAL	0,00	218.062,28	243.636,81	259.003,23	274.478,81	287.664,01	301.805,49	319.473,51	334.930,86	344.409,63	3.609.244,08

ANEXO 9: INFORME DE TASACIÓN

INFORME DE TASACIÓN

ELEMENTO RESIDENCIAL TERMINADO

Emplazamiento

Plaza Lasala, nº 2

Término Municipal

San Sebastián

Provincia

Gipuzkoa



INFORME DE TASACIÓN DE EDIFICIOS Y/O SUS ELEMENTOS

ELEMENTO RESIDENCIAL TERMINADO

A petición de **DON SEBASTIÁN IRIZAR BUENECHEA**, Don Aritz Irulegi Arrieta, con despacho profesional Irulegi Servicios Inmobiliarios en Andoain, Guipúzcoa, en Calle Arteta, nº 3, local bajo lateral, realiza el certificado de valoración que corresponde a fecha 08/06/2015. Manifiesta que conforme a la calidad actual y métodos de valoración empleados, se puede concluir el valor de tasación aproximado del inmueble a 10 años vista, y

CERTIFICA QUE

La vivienda descrita en el informe tiene los siguientes datos descriptivos.

TIPO DE INMUEBLE	Residencial	V.P.O.	No
ESTADO DEL INMUEBLE	Terminado		
ESTADO DE OCUPACIÓN	Uso municipal (oficina)		
SITUACIÓN	Plaza Lasala, nº 2		
MUNICIPIO	San Sebastián	PROVINCIA	Guipúzcoa
SOLICITANTE	D. Sebastián Irizar Buenechea	N.I.F.	72.543.005 Q
FINALIDAD	Valor de mercado		
RGTR. DE LA PROPIEDAD		FINCA Nº	Anexo
REFERENCIA CATASTRAL	8297363		
ANTIGÜEDAD	Más de 30 años		
MÉTODO UTILIZADO	Comparación		
SUPERFICIE ADOPTADA	3.477,00		
S. CONSTRUIDA	3.477,00		



Anexo. Información catastral.

Planta	Mano	Destino	Superficie m ²	Nº Finca
0		Oficina	505,00	5070775Q
1		Oficina	505,00	5146981H
2		Oficina	511,00	5185029B
3		Oficina	511,00	5185030W
4		Oficina	511,00	5185032P
5	A	Oficina	355,00	5185033A
5	B	Oficina	155,00	5185034Y
6		Oficina	429,00	5185035Q

VALOR DE TASACIÓN APROXIMADO (A 10 AÑOS VISTA)

QUINCE MILLONES QUINIENTOS MIL EUROS (15.500.000€)

Para que conste y surta los efectos oportunos, firmo el presente certificado, a 8 de Junio de 2015

Fdo. Don Aritz Irulegi Arrieta

CONSULTORES IRULEGUI, S.L.
C/ Arteta, 3j 3
C.P. 20140 ANDOAIN (Guipuzcoa)
Tel. 943 59 41 04 Fax 943 30 06 31
C.I.F.: B-20930269