

## Programa de conferencias y seminarios Tema: "Emprendedores"

# "Aprender a emprender en Hostelería y Turismo"

Universidad Alfonso X El Sabio

Juan Navarro (Director Técnico de FEHR)

## Objetivo de la jornada

“nos proponemos aumentar el número de personas que aspiran a crear una empresa o a ejercer responsabilidades que les permitan comunicar, negociar, influir, prever y organizar”

# Un programa dividido en cuatro partes

1. El oficio de emprender.
2. El Plan de Empresa.
3. La puesta en marcha.
4. La gestión del día a día.

# Primera parte



El oficio de emprender



El nuevo empresario/a debe adquirir el hábito de ver el futuro de su empresa antes de que llegue.



Adivinar el futuro, consiste esencialmente en tener una visión de:

- ✓ los beneficios,
- ✓ las competencias,
- ✓ y la relación con los clientes.

1

¿Qué tipos de beneficios deberemos tratar de ofrecer a los clientes en un plazo de uno, dos o tres años?

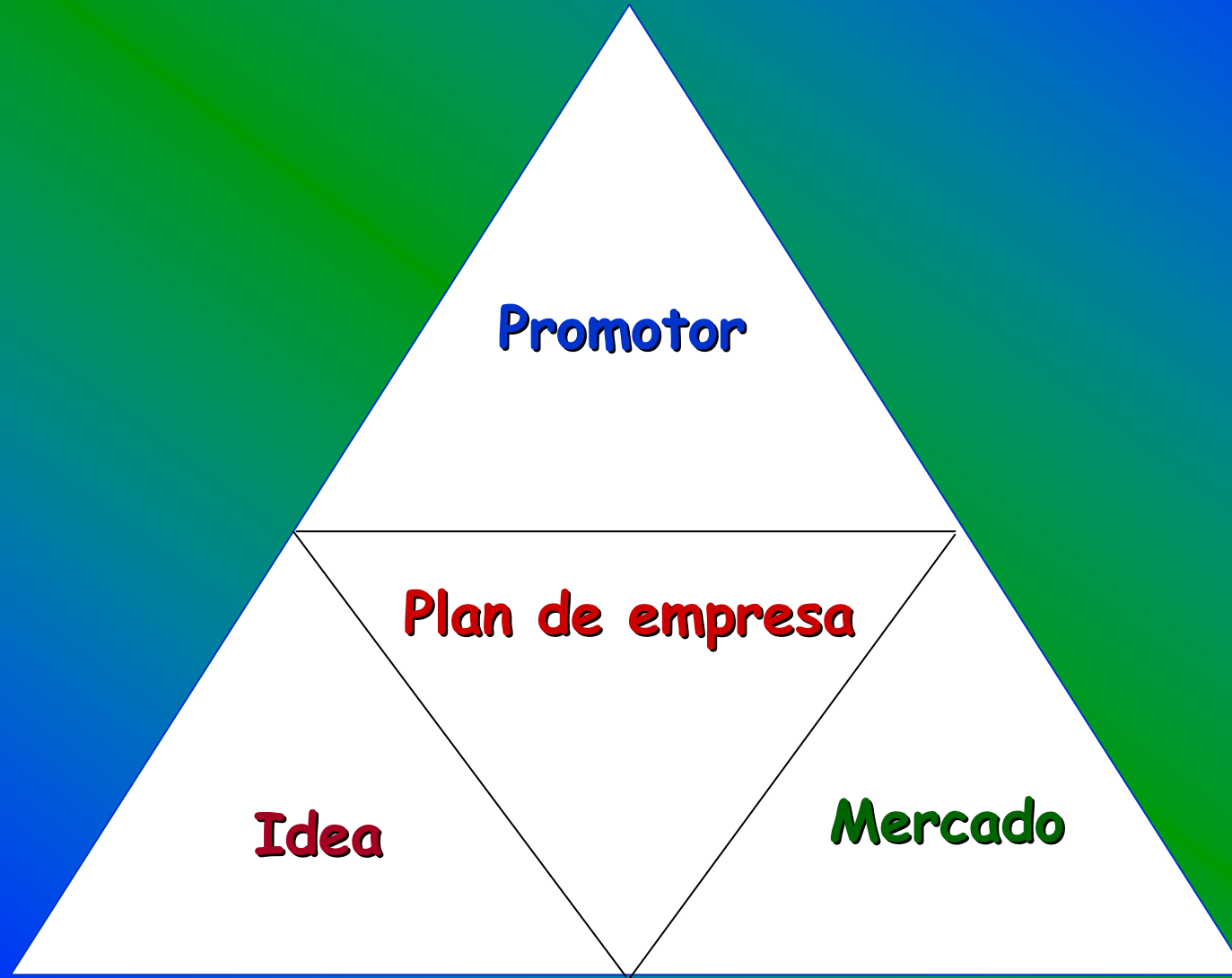
2

¿Qué competencias necesitamos adquirir para ofrecer esos beneficios a los clientes?

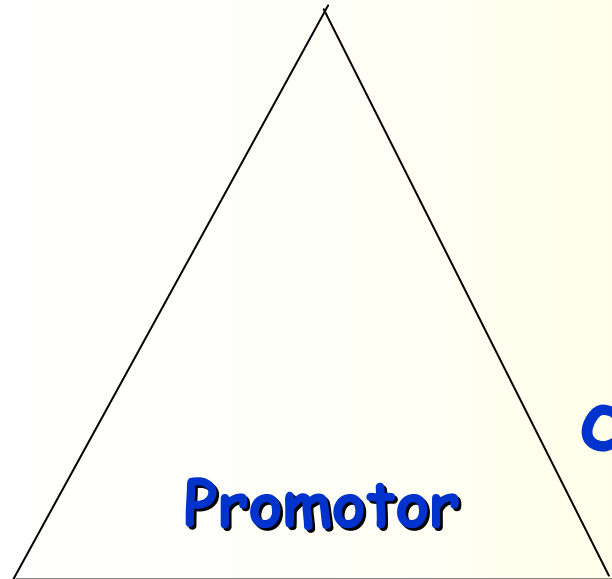
3

¿Cómo necesitaremos configurar la relación con los clientes en los próximos años?

# Un triángulo con garantías de éxito



# El Promotor



El nuevo empresario/a  
debe saber:

combatir como un boxeador,

imponerse como un pionero,

intercambiar como un comerciante.

# Constituir una empresa supone

- ➔ Invertir medios económicos.
- ➔ Comprar maquinaria equipos, utensilios y materiales.
- ➔ Emplear recursos humanos.
- ➔ Gestionar todos estos recursos de forma eficaz y eficiente.

# Un empresario debe saber

Razonar lógicamente

Pensar creativamente

Prever

Reflexionar críticamente

Comunicar

Influir

Negociar

Organizar

Dirigir

Resolver problemas

Tomar decisiones

Asumir riesgos

## Las cualidades principales que debe poseer un empresario/a (I)

### PSICOLÓGICAS:

- Confianza en sí mismo/a.
- Valor suficiente para asumir riesgos.
- Serenidad.
- Ambición e ilusión por el proyecto.

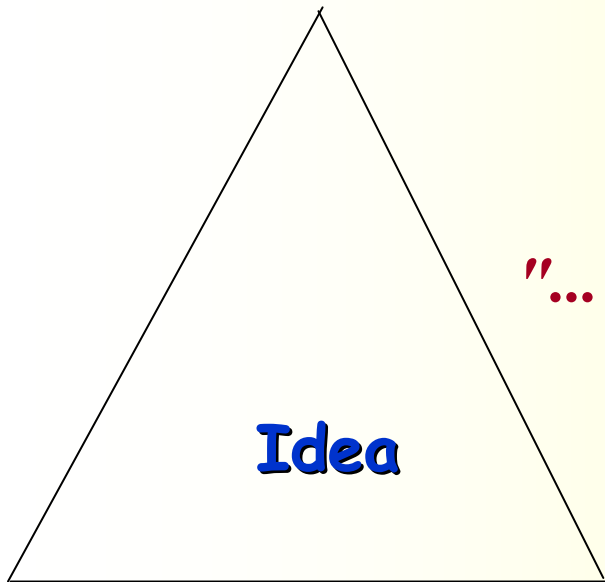
# Las cualidades principales que debe poseer un empresario/a (II)

## INTELECTIVAS:

- Capacidad de análisis de la realidad que le rodea y sus necesidades.
- Capacidad de innovación/renovación constante.
- Capacidad de tomar decisiones.
- Capacidad de organización.
- Capacidad para motivar.
- Capacidad de dirección de equipos.
- Capacidad de coordinación de:
  - . medios humanos
  - . medios económicos
  - . medios materiales
- Saber elegir a sus colaboradores/as.

# La Idea

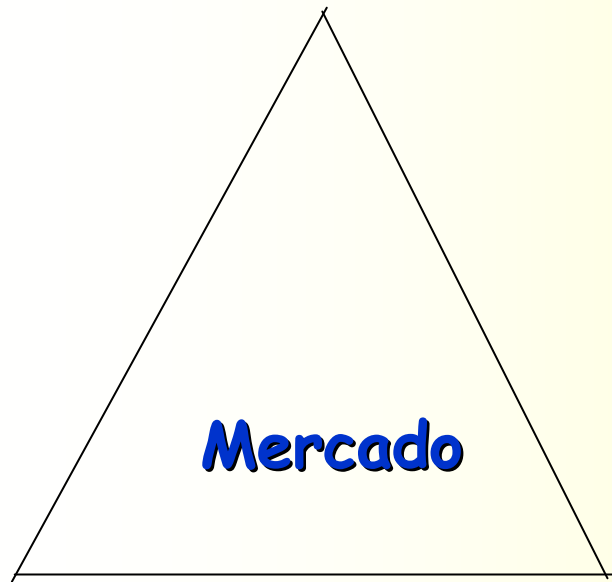
La elección de la idea es un factor fundamental dentro del proceso de creación de una empresa



*"... las mejores ya están ahí, solo que invisibles, aguardando simplemente a que las descubramos" Edward Land. Polaroid.*

*"El objetivo ha de ser hacer algo de la nada" Schlender, "How Sony Keeps the Magic Going".*

# El Mercado



No debemos exponernos a los riesgos insostenibles del mercado y de los competidores. El riesgo disminuye a medida que aumentan los conocimientos y a medida que aumentan estos, también aumenta la capacidad de su empresa para avanzar.

# Siete pasos para el éxito

## Primer paso:

Es preciso delimitar con el mayor rigor posible el mercado al que van a ir dirigidos los productos o servicios. De su estudio, derivarán importantes conclusiones y recomendaciones que les serán de utilidad a la hora de diseñar la empresa y tomar decisiones operativas.

# Identificar a los clientes potenciales

## Segundo paso:

Se debe conocer con detalle *quienes van a ser los clientes potenciales* de nuestra empresa:

- Motivaciones.
- Hábitos de compra.
- Localización geográfica.
- Capacidad adquisitiva, etcétera.

# La competencia

Del mismo modo debemos conocer quienes son las empresas de la competencia:

- Sus características.
- Sus formas de actuación.
- Su penetración en el mercado.
- Los fallos o deficiencias que tienen y debemos evitar.
- Sus aciertos o cualidades que debemos imitar.

Estas características nos van a permitir  **fijar una estrategia de actuación comercial.**

## Características del mercado al que dirigimos nuestra oferta (I)

### Tercer paso:

Dado que el mercado es el objetivo fundamental de una empresa, y más concretamente su conquista o posicionamiento de liderazgo, debemos precisar las principales características del mismo.

## Características del mercado al que dirigimos nuestra oferta (y II)

### Cuarto paso:

Determinados los agentes que componen el mercado, su forma de actuar y sus móviles de compra, debemos definir:

- El volumen total del mercado (el tamaño del mismo).
- Sus posibilidades de crecimiento en un futuro.
- Su distribución geográfica.

# Imaginar el futuro antes de que llegue

## Quinto paso:

El mercado no deberá considerarse solamente en su situación actual, sino que habrán de tenerse en cuenta sus posibilidades de futuro. Tenemos que imaginar el futuro antes de que llegue, con al finalidad de establecer el rumbo de nuestra empresa y conocer las oportunidades y los retos que el futuro nos depara. Para ello tendremos que buscar respuesta a una serie de preguntas.

¿Cómo podemos descubrir las necesidades que no han sido formuladas todavía por los clientes?

¿Cuáles son las discontinuidades que se pueden utilizar para cambiar la configuración del sector?

¿Qué oportunidades nos brindan los espacios blancos?

¿Cuáles son los nuevos sectores en los que nuestra empresa podría querer participar?

¿A qué clientes serviremos en el futuro?

¿Cuáles serán nuestros competidores en el futuro?

¿De dónde procederán los márgenes en el futuro?

¿En qué mercados de productos finales participaremos en el futuro?

### Sexto paso:

El análisis de la competencia formará parte de nuestra política comercial inicial, pero al mismo tiempo deberemos considerar que la competencia desarrollará acciones comerciales para defenderse de la entrada de una nueva empresa en el mercado como la nuestra. Por tanto, deberemos analizar detenidamente toda su actividad productiva y comercial, adaptando permanentemente nuestra estrategia comercial para eludir sus ataques:

- Imitar o mejorar sus cualidades y,
- Superarles con nuestra oferta donde ello sea posible.

### Séptimo paso:

En base a los datos recogidos sobre el mercado, se establecerán los objetivos comerciales expresados en:

- La cuota de mercado a alcanzar a corto y medio plazo; y,
- Las cifras de venta previstas.

# Segunda parte



# El Plan de Empresa

# El Plan de Empresa

El Plan de Empresa es un documento en el cual se ofrece una visión global y detallada de nuestro *proyecto empresarial* y analiza cada una de las áreas de gestión de la empresa que intervendrían en el caso de que esta se crease.

# ¿Para qué sirve?

Su utilidad es doble:

**Primero** obliga a realizar un esfuerzo de coherencia, organización, rigor, planificación y eficacia. En definitiva, contribuye al aumento de las posibilidades de éxito del proyecto.

**Segundo** puede ser una buena carta de presentación a la hora de buscar nuevos socios, solicitar créditos, captar clientes, etc.

# Permite definir con el máximo detalle

- a. La actividad que proyecta desarrollar la empresa.
- b. El mercado al que va dirigida.
- c. Las estrategias a utilizar para penetrar en ese mercado.
- d. La competencia existente.
- e. Los objetivos que se desean alcanzar y los medios que se utilizarán para alcanzarlos.
- f. Los recursos financieros a utilizar.
- g. Las fuentes a las que se va a recurrir para cubrirlos.
- h. Las instalaciones y equipos necesarios.
- i. El personal directo e indirecto requerido.

# Tarjeta de presentación

Además de servir como guía interna del proyecto, el Plan de Empresa tiene un gran valor de cara al exterior de la misma y especialmente a la hora de presentar el proyecto a terceras personas.

De la misma manera, sirve para presentarlo ante distintas entidades públicas y/o privadas a la hora de solicitar ayudas o negociar posibles créditos, demostrando el rigor y profesionalidad de los promotores.

# Guión para elaborar un Plan de Empresa

## Antecedentes e historial del proyecto

### *Indicar:*

Nombre y dirección del promotor del proyecto.

Orientación del proyecto: mercado o materias primas.

Orientación respecto del mercado: interno o de exportación.

Políticas económicas e industriales que favorecen la realización del proyecto.

Antecedentes del proyecto.

# Guión para elaborar un Plan de Empresa

## Mercado y capacidad de la planta

*Incluir datos anuales sobre:*

- Demanda.
- Ventas proyectadas.
- Programa de producción/prestación de servicios.
- Capacidad del establecimiento.

# Guión para elaborar un Plan de Empresa

## Materiales e insumos

*Describir en general la disponibilidad de:*

**Materias primas.**

**Materias auxiliares.**

**Suministros.**

**Abastecimiento de electricidad,  
agua, etcétera.**

**Indicar las necesidades anuales de insumos  
materiales.**

# Guión para elaborar un Plan de Empresa

## Ubicación y emplazamiento

Describir la ubicación y el emplazamiento de la empresa.

## Ingeniería del proyecto

Describir la distribución física del proyecto.

Indicar la tecnología seleccionada.

Proporcionar datos resumidos sobre el equipo seleccionado.

Describir las obras de ingeniería civil necesarias.

# Guión para elaborar un Plan de Empresa

## Mano de obra

Indicar el tipo y el tamaño de la fuerza de trabajo seleccionada (MOD).

Indicar el tipo y el tamaño de la plantilla de personal administrativo y técnico (MOI).

## Gastos generales

Indicar los gastos generales del proyecto.

# Guión para elaborar un Plan de Empresa

## Ejecución del proyecto

- Construcción de la planta (en su caso) e instalación del equipo.
- Iniciación de la producción/prestación de servicios y período de prueba.

# Guión para elaborar un Plan de Empresa

## Evaluación financiera y económica

*Costes de inversión totales:*

terrenos y preparación del  
emplazamiento

+ obras de ingeniería civil

+ tecnología y equipo

+ costes de capital previos a la  
producción

+ capital de explotación

---

= costes de inversión totales

# Guión para elaborar un Plan de Empresa

## Financiación del proyecto (supuesta):

*Fuentes de financiación.*

Coste de la financiación y servicio de la deuda.

Políticas y reglamentos sobre financiación.

Estados financieros requeridos.

Relaciones financieras.

# Guión para elaborar un Plan de Empresa

## Costes totales de producción (a la capacidad normal viable)

*Incluir datos anuales sobre lo siguiente:*

**Costes del establecimiento**

+ **Gastos generales de administración**

+ **Costes de las ventas y la distribución**

---

= **Costes de las operaciones**

+ **Costes financieros**

+ **Depreciación**

---

= **Costes totales de producción**

# Guión para elaborar un Plan de Empresa

## Evaluación financiera

Valor actual neto (VAN).

Tasa interna de rendimiento (TIR).

Período de reembolso.

Análisis de umbral de rentabilidad.

Análisis de sensibilidad.

## Conclusiones

Principales ventajas del proyecto.

Principales desventajas del proyecto.

Perspectivas de ejecución del proyecto.

## Preguntas a las que debe responder un Plan de Empresa

1

¿Se han descrito de forma clara y precisa los productos o servicios que ofrece su empresa?

2

¿Se ha descrito de forma clara y precisa el proceso de producción/prestación de cada uno de estos productos o servicios?

3

¿Se han inventariado las necesidades tecnológicas del proceso de producción a corto, medio y largo plazo?

## Preguntas a las que debe responder un Plan de Empresa

4

¿Se ha descrito el tipo de local y las instalaciones necesarias para llevar a cabo la actividad?

5

¿Se ha realizado un estudio del mercado al que se dirigen los productos o servicios?

6

¿Han sido analizados los puntos fuertes y débiles de la competencia?

## Preguntas a las que debe responder un Plan de Empresa

7

¿Se han calculado los costes de producción?

8

¿Se ha fijado el precio de venta por cada producto o servicio?

9

¿Se conoce cuál es el verdadero volumen de ventas para cubrir los costes?

## Preguntas a las que debe responder un Plan de Empresa

10

¿Existe un plan de promoción o distribución de los productos o servicios?

11

¿Se ha calculado la cantidad de dinero necesaria para iniciar la actividad?

12

¿Se ha definido un sistema adecuado de cobro a clientes y de pagos a proveedores?

## Preguntas a las que debe responder un Plan de Empresa

13

¿Se ha realizado un Plan de Financiación para disponer de este dinero?

14

¿Se ha realizado un Plan de Tesorería para saber qué previsión mensual de cobros y pagos se llevará a cabo durante el primer año?

15

¿Se ha elaborado una Cuenta de Resultados que prevea los beneficios que se obtendrán en el primer año de actividad?

## Preguntas a las que debe responder un Plan de Empresa

16

¿Se ha hecho, mediante un Balance, una previsión de la situación patrimonial de la empresa después de transcurrido el primer año?

17

¿Existe una clara definición de las funciones y tareas asignadas a cada puesto de trabajo?

18

¿El organigrama de la empresa es coherente con los perfiles profesionales de los integrantes del proyecto?

## Preguntas a las que debe responder un Plan de Empresa

19

¿La plantilla de personal se ajusta a las necesidades del proyecto empresarial?

20

¿Se ha previsto el sistema de retribuciones?

21

¿Se ha realizado un Plan de Formación inicial para la puesta en marcha de la empresa?

## Preguntas a las que debe responder un Plan de Empresa

22

¿Se ha elaborado un Plan de Formación Continua?

23

¿Se ha previsto en ambos casos un sistema de seguimiento y evaluación de resultados?

24

¿Existe una planificación de objetivos a tres años vista?

## Preguntas a las que debe responder un Plan de Empresa

25

¿Se ha analizado a fondo la forma jurídica que adoptará la empresa?

26

¿Se conocen las normas y aspectos legales que afectan a la actividad de la empresa?

27

¿Se conocen los trámites a realizar para la puesta en marcha de la empresa?

# Tercera parte



La puesta en marcha de la  
empresa

# La constitución de la empresa

Dos grandes grupos para organizarse:

1. Empresario individual (persona física);
2. Sociedad mercantil (persona jurídica).

# Empresario individual (I)

## Requisitos

1. Ser mayor de edad;
2. Tener la libre disposición de sus bienes.

# Empresario individual (II)

## Obligaciones y trámites

1. Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos;
2. Inscripción en la Seguridad Social;
3. Afiliación y Alta de trabajadores al Régimen General de la Seguridad Social;
4. Contratación de trabajadores;
5. Cotización a la Seguridad Social.

# Empresario individual (III)

## Obligaciones tributarias

1. Declaración Censal de comienzo de actividad;
2. Alta en el Impuesto de Actividades Económicas;
3. Declaración-Liquidación del IRPF;
4. Declaración-Liquidación del IVA.

# Las sociedades mercantiles (I)

“Asociación voluntaria de personas que bajo una razón social constituyen un fondo patrimonial común”

1. Capital;
2. Bienes;
3. Industria.

# Las sociedades mercantiles (II)

Excepcionalmente, el Ordenamiento Jurídico vigente posibilita la existencia de de sociedades mercantiles Limitas y Anónimas de carácter **Unipersonal**

# Las sociedades mercantiles (III)

## “Trámites para obtener la personalidad jurídica”

1. **Certificación negativa del nombre;**
2. **Otorgamiento de la correspondiente Escritura Pública ante Notario;**
3. **Inscripción ante el Registro Mercantil correspondiente.**

# Las sociedades mercantiles (IV)

## “Trámite laboral y ante la Seguridad Social”

1. Inscripción en la Seguridad Social;
2. Afiliación y Alta de Trabajadores al Régimen General de la Seguridad Social;
3. Contratación de trabajadores;
4. Cotización a la Seguridad Social.

# Las sociedades mercantiles (V)

## “Obligaciones tributarias”

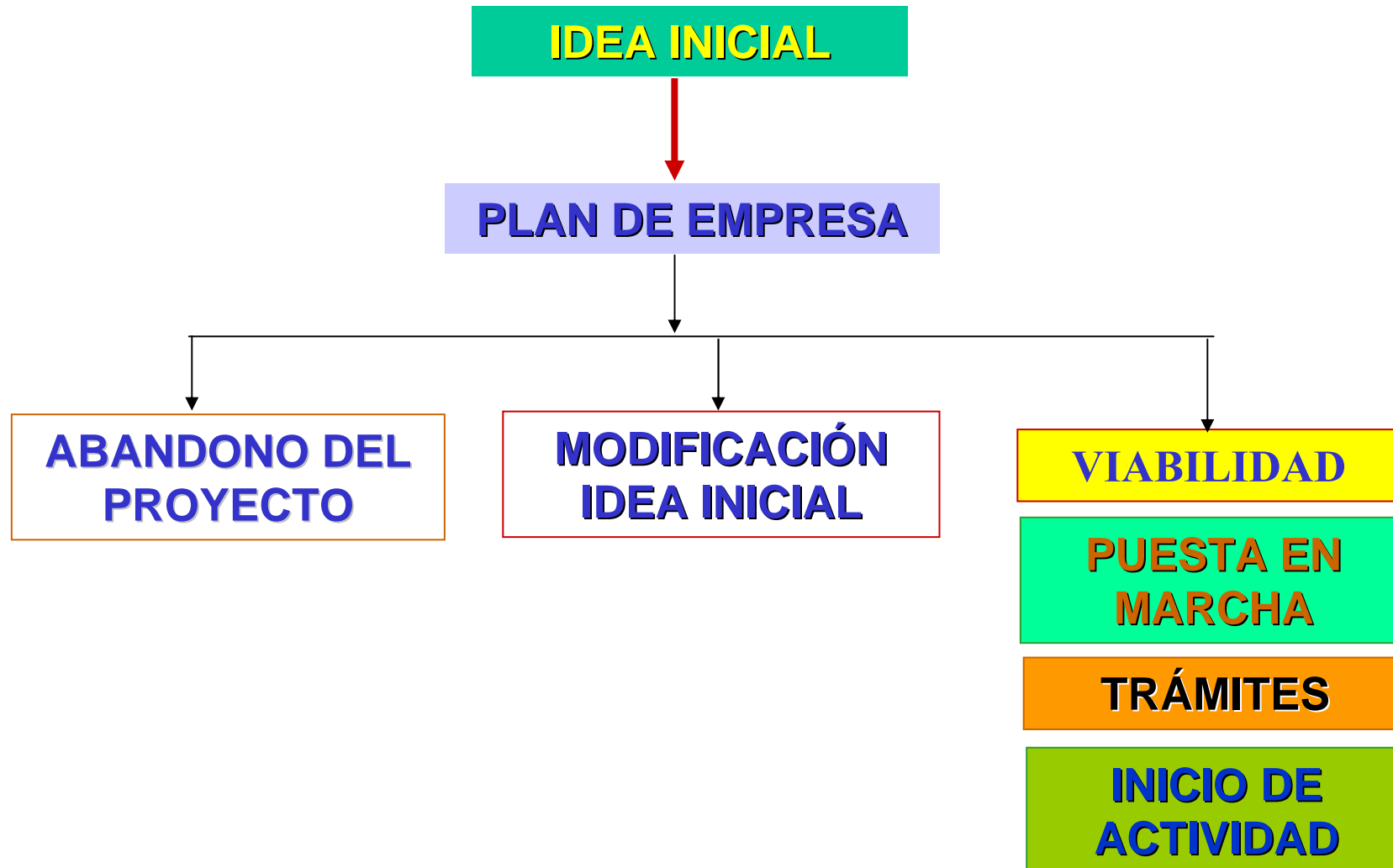
1. Declaración Censal de comienzo de actividad;
2. Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados;
3. Alta en el IAE;
4. Declaración-Liquidación del Impuesto sobre Sociedades;
5. Declaración-Liquidación del Impuesto sobre el Valor Añadido;

# Las sociedades mercantiles (VI)

## "Otras obligaciones"

1. Licencia de Obras del Ayuntamiento correspondiente;
2. Licencia de apertura del local;
3. Cambio de titularidad de un negocio;
4. Autorización de apertura;
5. Certificado de formación para Manipuladores;
6. Otras obligaciones.

# Proceso de creación de una empresa



# Cuarta parte



La gestión del día a día

# **Acudir a las Ayudas Públicas (I)**

**Las distintas administraciones públicas (U. E., Estado, Comunidades Autónomas, etc.) convocan ayudas y subvenciones para cofinanciar los esfuerzos de inversión que realizan las empresas.**

# **Acudir a las Ayudas Públicas (II)**

**El emprendedor deberá estar informado sobre las convocatorias, elegir aquellas ayudas cuyo objeto se identifique con los objetivos de su proyecto empresarial y concurrir a las mismas formalizando los impresos y requisitos de solicitud necesarios.**

# La gestión del día a día

**Para gestionar el día a día de su establecimiento, usted necesita estar capacitado para; *manejar ideas, coordinar recursos, tomar decisiones y crear un entorno laboral y empresarial de calidad.***

# **Manejar ideas**

**Supone concebir y desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan los gustos, deseos y expectativas de su clientela.**

# Coordinar recursos

**Implica coordinar tecnologías, información, productos, maquinaria y equipos industriales, suministros, personas y servicios exteriores, poniendo en juego procesos eficientes (administración-recepción, alojamiento, pisos, aprovisionamiento y almacenaje, cocina, sala-restaurante, bar, mantenimiento y servicios técnicos) a fin de conseguir los mejores resultados.**

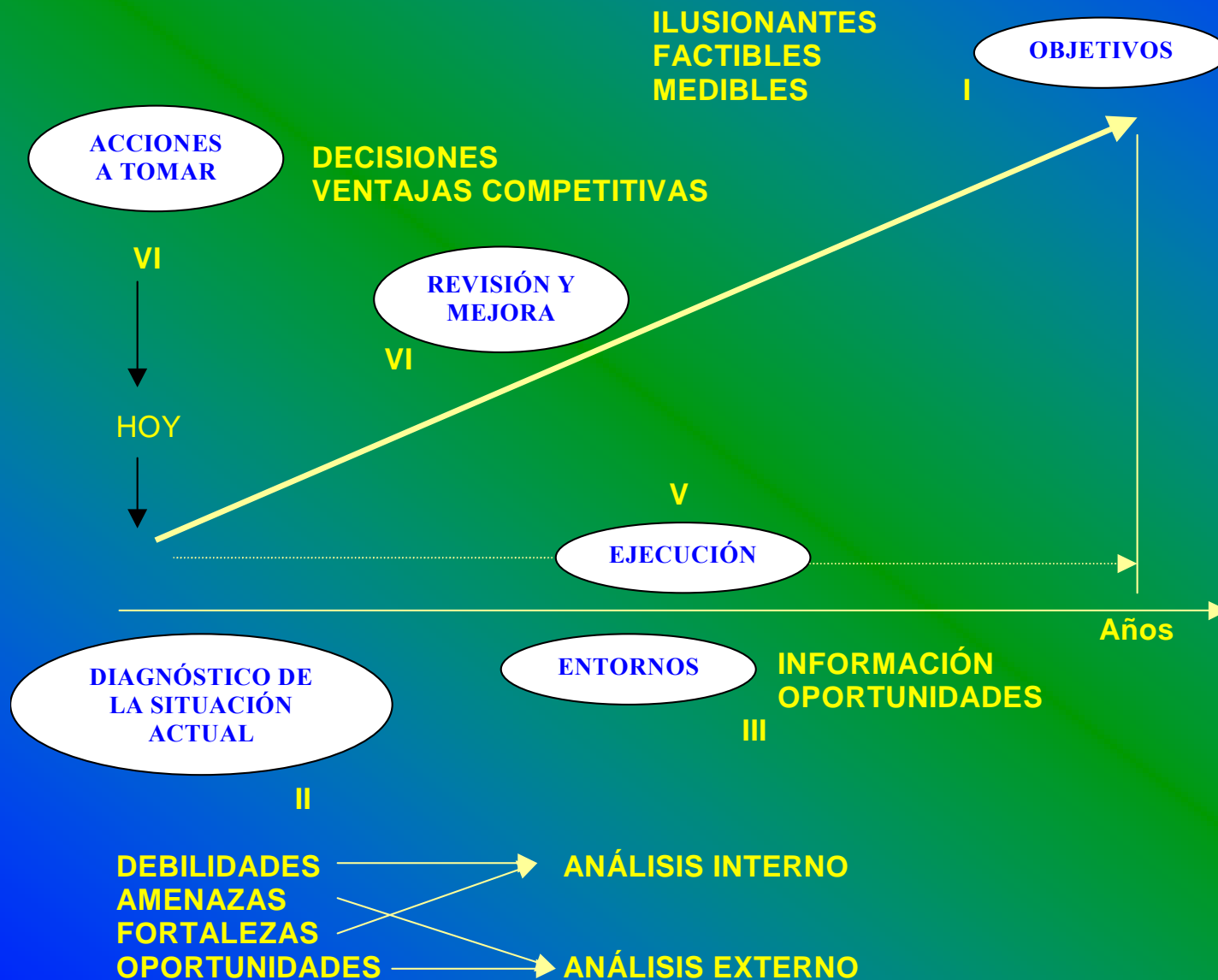
# Tomar decisiones

**Decidir sobre múltiples cuestiones de la gestión diaria, a partir del análisis de las diversas alternativas que le surjan en cada caso.**

# **Crear un entorno laboral y empresarial de calidad**

**De forma que aumente el atractivo del trabajo y las carreras profesionales de sus empleados, así como, el prestigio y la rentabilidad de su empresa.**

# Pensamiento estratégico



## **Confecionar presupuestos económicos y de tesorería**

**Un presupuesto de tesorería consiste básicamente en la previsión de los futuros cobros y pagos de la empresa durante un período determinado (la división en períodos mensuales suele ser la más habitual).**

**Los presupuestos de tesorería (o de caja) ayudan a la dirección a planificar la tesorería, indicando los períodos en que es previsible que se produzcan déficits de tesorería, a menos que se tomen medidas oportunas para evitarlos y aquellos otros períodos en que se prevén superávits de tesorería disponibles para ser invertidos.**

# Confeccionar presupuestos económicos y de tesorería

	<u>Pesetas/mes</u>	
Saldo en bancos al (comienzo del período)		X
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO:</b>		
Efectivo procedente de clientes	X	
Efectivo procedente de deudores		X
Ingresos financieros		X
	—	
	X	
		—
		X
<b>SALIDAS DE EFECTIVO:</b>		
Pagos por materias y productos		X
Sueldos y salarios	X	
Gastos Generales	X	
Gastos financieros	X	
	—	
	X	
		—
Saldo en bancos al (final del período)		X
<b>EXCEDENTE/DÉFICIT</b>	X	
<b>SALDO ACUMULADO DE EFECTIVO</b>		X

# Confeccionar presupuestos económicos y de tesorería

## Presupuesto de Tesorería completo del primer semestre de 2000 (en miles de pesetas)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>+100</b>	<b>+100</b>	<b>+106</b>	<b>+48</b>	<b>-8</b>	<b>-28</b>
<b>COBROS:</b>						
Ventas	424	386	342	374	428	450
Intereses y dividendos	26				32	40
<i>Total Cobros</i>	<b>450</b>	<b>386</b>	<b>342</b>	<b>374</b>	<b>460</b>	<b>490</b>
<b>PAGOS:</b>						
Compras	180	210	240	260	270	260
Sueldos y s.	80	80	85	90	90	85
Gastos de administración y generales	50	50	50	50	50	50
Gastos Financieros			15			15
Dividendos				30		
Inversiones		100		50		
Impuestos				20		
Devolución de créditos	80		10			
<i>Total pagos</i>	<b>390</b>	<b>440</b>	<b>400</b>	<b>430</b>	<b>480</b>	<b>410</b>
SALDO DEL MES (+) superávit (-) Déficit	<b>+60</b>	<b>-54</b>	<b>-58</b>	<b>-56</b>	<b>-20</b>	<b>+80</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>+160</b>	<b>+106</b>	<b>+48</b>	<b>-8</b>	<b>-28</b>	<b>+52</b>

# ¿Cómo realizar las funciones de control?

Implantar patrones de medida e indicadores de control



Realizar informes de gestión normalizados

¿Cómo realizar el control financiero y económico de la empresa? I

## MANTENIMIENTO DE LA CONTABILIDAD

Realizar apuntes contables diarios

Mantener el archivo de los documentos contables

Confeccionar y analizar Balances de Cuentas de Resultados

Confeccionar las Declaraciones-Liquidaciones de Hacienda y Seguridad Social

# ¿Cómo realizar el control financiero y económico de la empresa? II

## CONTROL DE BANCOS

Realizar la reconciliación diaria de los extractos bancarios con las cuentas contables

Realizar el seguimiento de los apuntes discordantes

Comprobar las operaciones de cuentas corrientes, préstamos y créditos

Realizar el seguimiento del cargo en cuenta de efectos comerciales, cheques y pagarés emitidos

Mantener talonarios de cheques y pagarés

# ¿Cómo realizar el control financiero y económico de la empresa? III

## CONTROL ADMINISTRATIVO

Controlar la documentación de los distintos departamentos

Controlar las compras

Elaborar los estándares de especificación de compras

Seleccionar y homologar a los proveedores

Establecer normas de funcionamiento del servicio de tesorería

Realizar el puente con la contabilidad

# ¿Cómo realizar el control financiero y económico de la empresa? IV

## RELACIONES CON PROVEEDORES Y CLIENTES

Seguir cuentas de clientes y proveedores

Realizar gestiones de cobro

Preparar pagos

Coordinar con almacén, caja y contabilidad

**Simplificar la organización de forma permanente**

**Determinar la estructura de la empresa**

**Definir el contenido de los puestos de trabajo**

**Organizar y distribuir el trabajo (turnos, horarios, vacaciones y días libres de personal)**

**Resolver conflictos**

**Realizar la evaluación y seguimiento del personal**

**Confeccionar contratos laborales**

**Controlar Altas y Bajas ante la Seguridad Social**

**Confeccionar nóminas y boletines de la S. Social (TC's)**

**Coordinar el pago de nóminas y boletines (TC's)**

**Tener colaboradores motivados e implicados**

**Supervisar la presencia y controlar la plantilla**

**Seguir Bajas por enfermedad e ILT**

**Motivar y coordinar personal**

**Diseñar sistemas de retribución variable para incentivar al personal**

**Prevenir los Riesgos Laborales**

**Invertir en capital humano**

**Conocer la situación del mercado laboral**

**Realizar programas de formación continua**

**Aportar al cliente un servicio real de calidad**

**Diseñar, implantar y mantener un sistema de calidad en su establecimiento**

**Realizar programas de formación continua**

# ANEXO: CASO PRÁCTICO

## PLAN DE EMPRESA

# INGRESOS

**Cuadro. Estimación de los ingresos por consumiciones.**  
(En euros constantes)

TIPOS DE VISITA Y TARIFA		AÑO 1	
	Precio unitario	Visitas previstas	Ingresos brutos
DESAYUNOS	2,-	28.600	57.200
MENUS	4,-	28.600	114.400

# GASTOS GENERALES

**Cuadro. Gastos Generales**  
(En euros constantes)

Epígrafe de gasto	Porcentaje sobre ventas	Primer año de apertura
A. Mantenimiento	2,10	3.606,07
B. Seguros	3,50	6.010,12
C. Comunicaciones	1,05	1.803,04
D. Viajes	1,05	1.803,04
E. Suministros	1,75	3.005,06
F. Tributos	1,23	2.103,54
G. Material de Oficina	1,05	1.803,04
H. Trabajos realizados por otros profesionales y empresas	7,00	12.020,24
I. Publicidad y Propaganda	5,25	9.015,18
J. Gastos diversos (incluye roturas y faltas)	3,50	6.010,12
<b>K. Subtotal</b>	<b>27,49</b>	<b>47.179,45</b>
L. Depreciación		
Local	9,87	16.948,44
Equipos	4,91	8.418,99
<b>M. Subtotal</b>	<b>14,78</b>	<b>25.367,43</b>
<b>TOTAL</b>	<b>42,27</b>	<b>72.546,88</b>

# RESULTADOS

**Cuadro. Cuenta de Explotación Tipo (Año 1)**  
(En euros constantes)

CONCEPTO	%	DESGLOSE	DEBE	HABER
<b>Ventas o ingresos</b>				
Ingresos por concepto de consumiciones	100	-		171.600,-
Ingresos accesorios a la explotación		-		-
Subvenciones de las Administraciones Públicas		-		-
<b>TOTAL INGRESOS</b>	100			<b>171.600,-</b>
<b>Costes de Explotación</b>				
Materiales		-		
Mano de obra	27,58	47.329,70		
Gastos generales del Complejo	27,49	47.179,45		
<b>Subtotal</b>	55,07		<b>94.509,15</b>	
<b>MARGEN BRUTO</b>	44,93			<b>77.090,85</b>
<b>Costes financieros</b>				
Costes financieros	25,27	43.377,72		
Depreciaciones del período (1)	14,78	25.367,43		
<b>Subtotal</b>	40,05		<b>68.745,15</b>	
<b>RESULTADO NORMAL DE EXPLOTACIÓN</b>	4,86			<b>8.345,70</b>
Impuesto s/Sociedades		2.503,71		<b>5.841,99</b>
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN TOTAL (2)</b>	3,40			<b>5.841,99</b>
<b>Flujo de Caja (1+2)</b>	18,2	-		<b>31.209,42</b>

**Nota.-** No se tienen en cuenta los ingresos accesorios a la explotación ni las posibles subvenciones otorgadas por las Administraciones Públicas.

# INGRESOS

**Cuadro. Estimación de los ingresos por consumiciones: años 2 y 3**  
(En euros constantes)

TIPO DE VISITAS		AÑO 2		AÑO 3	
	Precio unitario	Visitas previstas	Ingresos brutos	Visitas previstas	Ingresos brutos
DESAYUNO	2,-	31.460	62.920	34.600	69.200
ALMUERZO	4,-	31.460	125.840	34.600	138.400

# GASTOS GENERALES

## Cuadro. Gastos Generales

(En euros constantes)

Epígrafe de gasto	Porcentaje s/ventas	Segundo año	Tercer año
A. Mantenimiento	2%—1,9%	3.786,37	3.975,68
B. Seguros	3,3%—3,2%	6.310,62	6.626,15
C. Comunicaciones	1%—0,9%	1.893,19	1.987,84
D. Viajes	1%—0,9%	1.893,19	1.987,84
E. Suministros	1,7%—1,6%	3.155,31	3.313,07
F. Tributos	1,2%—1,1%	2.208,71	2.319,14
G. Material de Oficina	1%—0,9%	1.893,19	1.987,84
H. Trabajos realizados por otros profesionales y empresas	6,7%—6,4%	12.621,25	13.252,31
I. Publicidad y Propaganda	5%—4,8%	9.465,93	9.939,22
J. Gastos diversos (incluye roturas y faltas)	3,3%—3,2%	6.310,62	6.626,15
<b>K. Subtotal</b>	<b>26,2%—25%</b>	<b>49.538,38</b>	<b>52.015,24</b>
L. Depreciación			
Casa solariega	8,9%—8,2%	16.948,44	16.948,44
Equipos	4,5%—4%	8.418,99	8.418,99
<b>M. Subtotal</b>	<b>13,4%—12,2%</b>	<b>25.367,43</b>	<b>25.367,43</b>
	<b>39,7%—37,3%</b>	<b>74.905,81</b>	<b>77.382,67</b>

**Nota.-** Se estima un aumento anual de gastos del 5%.

# RESULTADOS

**Cuadro. Cuenta de Explotación Años 2 y 3**  
(En euros constantes)

CONCEPTO	%	AÑO 2	%	AÑO 3
<b>Ventas o ingresos</b>				
Ingresos por concepto de consumiciones	100	188.760	100	207.600,-
Ingresos accesorios a la explotación				
Subvenciones de las Administraciones Públicas				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	100	188.760		207.600,-
<b>Costes de Explotación</b>				
Materiales restauración	2	3.775,20	2	4.152,-
Mano de obra	25,82	48.749,58	24,18	50.212,06
Gastos generales del Complejo	26,24	49.538,38	25,05	52.015,24
<b>Subtotal</b>	54,07	<b>102.063,16</b>	51,24	<b>106.379,30</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	45,93	<b>86.696,84</b>	48,76	<b>101.220,70</b>
Costes financieros	22,98	43.377,72	20,89	43.377,72
Depreciaciones del periodo (1)	13,43	25.367,43	12,21	25.367,43
<b>Subtotal</b>	36,41	<b>68.745,15</b>	33,11	<b>68.745,15</b>
<b>RESULTADO NORMAL DE EXPLOTACIÓN</b>	9,51	<b>17.951,69</b>	15,64	<b>32.475,55</b>
Impuesto Sociedades		5.385,50		9.742,66
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN TOTAL (2)</b>	3,40	<b>12.566,19</b>		<b>22.732,89</b>
<b>Flujo de Caja (1+2)</b>	20,09	<b>37.933,59</b>	23,16	<b>48.100,32</b>

**Nota.-** No se tienen en cuenta los ingresos accesorios a la explotación y las subvenciones otorgadas por las Administraciones Públicas.