



Trabajo Fin de Grado

Plan de Empresa Viabilidad de un SPA en Jaca

Autor/es

Elisabet Piñero Felipe

Director/es

Sandra Ferreruela
Begoña Pelegrín

Facultad Economía y Empresa
2014-2015

Índice

1. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	4
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
2.1. ANÁLISIS POLÍTICO	6
2.2. ANÁLISIS ECONÓMICO	6
2.2.1. Desempleo	7
2.2.2. Producto Interior Bruto.....	7
2.2.6. Inflación.....	8
2.3. ANÁLISIS SOCIAL.....	9
2.3.1. Demografía	9
2.3.2. Condiciones de vida.....	11
2.3.3. Condiciones de vida en Jaca.....	12
2.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	13
2.4. FACTORES ECOLÓGICOS.....	14
2.5. FACTORES LEGALES	14
2.6. ANÁLISIS DEL MERCADO	14
2.7.1. Poder de negociación de los clientes	15
2.7.2. Poder negociador de los proveedores	15
2.7.3. Amenaza de sustitutivos	15
2.7.4. Amenaza de nuevos competidores	16
2.7.5. Competencia y rivalidad.....	16
3. MARCO LEGAL.....	17
3.7. ELECCIÓN FORMA LEGAL DEL PROYECTO	17
3.8. NORMATIVA LEGAL APLICABLE	17
3.8.1. Fiscalidad.....	17
3.8.2. Seguridad Social	18
3.8.3. Regulación legal de la forma legal elegida.....	18
3.8.4. Regulación específica del negocio de SPA	18
4. PLAN DE MARKETING	19
4.7. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SERVICIO.....	19
4.7.1. Zona de aguas	19
4.7.2. Zona de saunas.	19
4.7.3. Zona de masajes.....	19
4.7.4. Sala de infrarrojos.....	20
4.7.5. Zona de vestuarios y duchas.....	20
4.7.6. Zona de recepción.....	20
4.8. ESTRATEGIA DE PRECIOS	20
4.9. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	21
4.9.1. Comunicación o publicidad	21
4.9.2. PROMOCIONES	22
4.10. PREVISIÓN DE VENTAS	22
5. PLAN OPERATIVO	24
5.7. DESCRIPCIÓN FÍSICA.....	24
5.8. EQUIPOS E INSTALACIONES.....	24
5.8.1. Equipos para la zona de aguas y saunas	25
5.8.2. Equipos para la zona de masajes	25
5.8.3. Equipos para la sala de infrarrojos	25
5.8.4. Equipos para los vestuarios	26

5.8.5. Equipos para la recepción.....	26
5.9. GESTIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIAS PRIMAS	26
5.9.1. Gestión de materias primas.....	26
5.9.2. Gestión de suministros	27
5.10. POLÍTICA DE CALIDAD	27
5.10.1. Certificaciones oficiales de calidad	27
5.10.2. Calidad del servicio	28
6. RECURSOS HUMANOS	28
6.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA	28
6.1.1. Perfil profesional	28
6.1.2. Organización de la empresa.....	29
6.2. CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL.....	29
6.2.1. Convenio y horarios de trabajo.....	29
6.2.2. Formación de cada puesto	30
6.2.4. Organigrama de la empresa	31
6.3. POLÍTICA DE PERSONAL.....	32
6.3.1 Tipo de contrato.....	32
6.3.2. Retribución	32
7. PLAN ECONOMICO-FINANCIERO	33
7.1. ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN	33
7.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN Y GASTOS HABITUALES	35
7.2.1. Fuente de financiación.....	35
7.2.2. Gastos habituales	36
7.3. PREVISIÓN INICIAL DE TESORERÍA	38
7.4. OPERACIONES ANUALES A REALIZAR	40
7.4.1. Obligaciones fiscales:	40
7.4.2. Obligaciones contables	41
7.5. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN.....	41
7.5.1. Criterios de decisión	43
7.5.2. Tasa Interna Rentabilidad.....	43
7.5.3. Análisis de sensibilidad	44
7.6. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL	44
CONCLUSIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	49
ANEXO 1	49
ANEXO 2	52
ANEXO 3	54
ANEXO 4	57
ANEXO 5	58
ANEXO 6	60

RESUMEN

El siguiente Plan de Empresa está dirigido a la creación de un centro de SPA urbano en la localidad oscense de Jaca. Mediante el presente análisis, se pretende evaluar la viabilidad del mismo, así como estudiar el entorno para optimizar el uso de los recursos y tratar de conseguir una atención al público objetivo lo más eficaz posible.

Para ello se tratará de tener en cuenta las oportunidades ofrecidas por la ciudad de Jaca en cuanto a este sector se refiere, pero también habrá que tener en cuenta las dificultades y amenazas que se encontrarán al plantear la creación de la empresa en todos sus ámbitos para que esta sea viable. Habrá que proponer los procedimientos y estrategias necesarios para trasladar a la realidad dicho proyecto, llevando a cabo varios análisis y tratando de concretar al máximo posible cada uno de los ámbitos empresariales (marketing, finanzas, contabilidad, recursos humanos, etc.) explicar todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir esta idea en realidad, analizando de este modo la viabilidad del proyecto.

The following business plan is aimed at creating an urban SPA in Jaca. With this analysis we want to assess its feasibility and to optimize the use of resources in order to provide an effective service. It is necessary to consider the opportunities offered by the city of Jaca, as this sector is concerned, but also we must take into account the challenges and threats that the new company will face.

We have to propose the necessary procedures and strategies to implement the project. We start by analyzing and planning all areas of business (marketing, finance, accounting, human resources, etc.), then we explain the procedures and strategies needed to turn this idea into reality, and finally we analyze the feasibility of the project.

1. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Las razones que llevan a pensar que este negocio, a priori, podría ser rentable son por un lado el crecimiento del mercado, y por otro, el elevado nivel adquisitivo de los visitantes de Jaca.

En las últimas décadas se aprecia un crecimiento en el mercado de los servicios que mantienen relación directa con la vida sana y el bienestar personal. El ritmo de vida en el que la sociedad actual se encuentra sumergida es muy acelerado, con niveles de estrés elevados.

Así pues, se ha producido un crecimiento del número de establecimientos que ofertan el servicio de SPA, centros especializados en técnicas de masaje y relajación y algunos establecimientos hosteleros o deportivos que lo ofertan como servicios¹.

Además, la localidad de Jaca se encuentra en un enclave único, rodeada de espacios naturales y pistas de esquí con gran afluencia, tanto en estaciones de frío (esquí alpino, de fondo, snowboard...) como en estaciones más calurosas (senderismo, *trekking*, bici, *running*, casas rurales, etc.).

El nivel adquisitivo de las personas que poseen en Jaca una segunda residencia vacacional es elevado y no se hospedan en hoteles en los que se les pueda ofertar un complemento de SPA.

En invierno acuden a esquiar miles de personas cada fin de semana, que van y vienen en el día, especialmente el público navarro, vasco y parte del aragonés. Estas personas pasan por Jaca obligatoriamente al volver, bien sea de Candanchú, Astún, Formigal o Panticosa. El SPA podría ser una parada de relax y recuperación de la jornada deportiva, así como un momento de higiene y recambio para que el viaje de vuelta no sea tan pesado.

De igual manera ocurre en verano y primavera, aunque en menor medida, pero la afluencia para disfrutar de deportes de aventura o pasar unos días de desconexión es muy elevada, y el pasar por una sesión de SPA podría ser un complemento perfecto para su viaje.

¹ <http://www.beautymarket.es/peluqueria/estudio-sobre-tendencias-en-centros-de-belleza-peluqueria-y-estetica-peluqueria-3826.php>

Aparte de todo el turismo, la comarca de Jaca también está formada por varias poblaciones de menor envergadura que acuden a Jaca para obtener todo tipo de servicios, así como la propia población de Jaca, que dispone de 13.121 habitantes (2014).

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para elaborar un plan de empresa de manera correcta, es necesario analizar el entorno que rodea a la compañía. Gracias a esta información se podrán adaptar las estrategias y oportunidades a los cambios que se produzcan, logrando hacer frente a las amenazas que se presenten, obteniendo así una ventaja competitiva.

Es por ello que se va a realizar un análisis PESTEL, es decir, un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Con él se obtendrá la información suficiente para prever los posibles cambios y anticiparse a ellos para lograr minimizar su impacto e incluso aprovecharlos.

2.1. ANÁLISIS POLÍTICO

El primer factor a tener en cuenta dentro del análisis PESTEL es el político. Dentro del él se enmarcan los cambios de carácter político que de algún modo afectarían a la nueva empresa, tales como subvenciones, impuestos, normativas comerciales, reformas laborales etc.

Actualmente existe un desconcierto importante ante la inclusión en el panorama de nuevos actores políticos. Las elecciones se encuentran muy próximas, y las encuestas no vaticinan ningún claro ganador. Es por ello que existe cierta preocupación social ante los posibles cambios que puedan acaecer. Si bien es cierto que el escenario político español en su historia reciente es estable.

2.2. ANÁLISIS ECONÓMICO

Los factores de tipo económico son muy importantes dentro del análisis que se está llevando a cabo. Dentro de estos factores se resaltará la importancia del análisis del desempleo, el Producto Interior Bruto (PIB) y la inflación (IPC).

2.2.1. Desempleo

Nos encontramos frente a uno de los factores más relevantes en relación a la valoración de la situación en la que se implantará el negocio. Existe una relación directa e innegable entre empleo y consumo.

En los últimos años, España ha pasado por una situación de crisis, de la que aún se está recuperando. Si bien es cierto que durante el año 2014 se ha logrado dejar atrás la recesión económica, parece que, según las expectativas, durante el año 2015 podremos hablar de nuevas mejoras en el panorama nacional.



Ilustración I. Variación tasa de paro. Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

Observando el gráfico se puede concluir que el paro registrado en España se ha elevado estos últimos años alcanzando máximos históricos. Pero esta tendencia está cambiando, ya que desde mediados de 2013 se está produciendo un descenso continuado, aunque lento, del desempleo. Pese a ello, España todavía cuenta con una cifra muy elevada de paro. En concreto, 4.333.016 de personas en abril de 2015.

2.2.2. Producto Interior Bruto

Este indicador económico relaciona la producción total de bienes y servicios del país en un periodo de tiempo. De esta manera se valora la riqueza del país y su actividad interior.

La trayectoria del PIB en cuanto a variación anual, sigue un recorrido creciente desde 2012, que parece que va a continuar su tendencia.

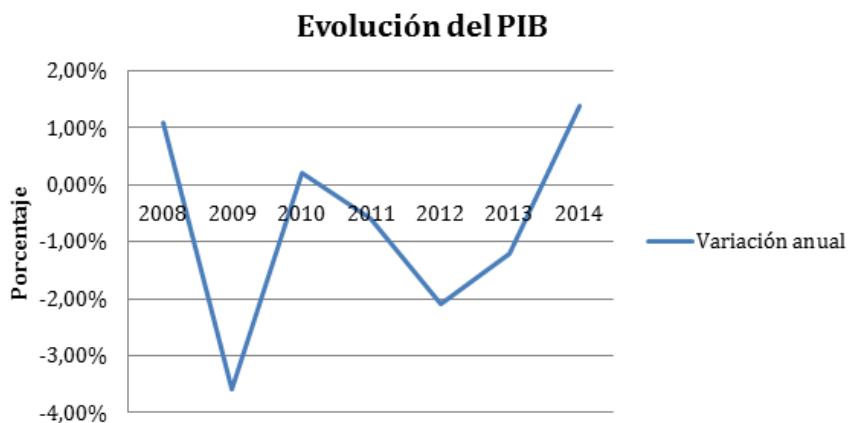


Ilustración II. Evolución del PIB. Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

Las expectativas sobre el PIB en el 2015 vaticinan un aumento del 2%, frente al 1,3-1,4% del año 2014. Esto supone un aumento de 300.000 a 400.000 empleos.

Además la composición del PIB ha cambiado, aumentando el peso del consumo, lo que indica la reactivación de la demanda interna.

2.2.6. Inflación

En el gráfico se observa la evolución del IPC desde enero de 2014. Este último mes (abril, 2015) ha subido una décima respecto al mes anterior, debido a la subida de precios de la electricidad, pero aun así continúa en cifras negativas desde julio de 2014.

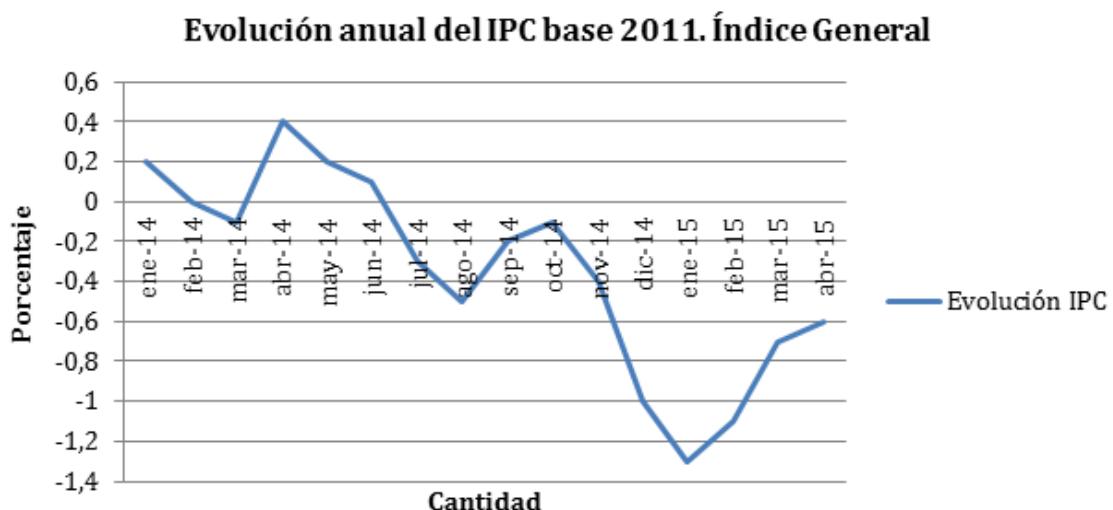


Ilustración III. Evolución IPC. Fuente: elaboración propia con datos del INE

Este último registro del IPC modera su tasa interanual, al alcanzar por tercer mes consecutivo un ascenso en la cifra. Pese a que los últimos diez registros son tasas negativas, el Gobierno insiste en que la economía no se encuentra ante una deflación estructural.

Las expectativas apuntan a que la caída de precios se va a ir moderando y conseguirá alejarse de la deflación estructural llegando a conseguir valores positivos consecuencia del incremento en el consumo, el petróleo, la liquidez del sistema monetario y el crecimiento económico.

2.3. ANÁLISIS SOCIAL

El tercer punto del análisis PESTEL se refiere a los factores de origen social. Entre ellos se encuentran los niveles de población, los cambios en sus gustos y en sus ingresos, así como estos repercuten en el consumo.

A continuación se van a analizar variables relacionadas con este tipo de factores, como la demografía, las condiciones de vida y el perfil de los consumidores.

2.3.1. Demografía

Para realizar un análisis adecuado, se estudiará la población a distintos niveles: nacional, provincial y de la localidad.

Nivel nacional: España

España concluyó el año 2014 con una población de 46.464.000 personas, por lo que la población descendió en 48.199 personas respecto a 2013.

Nivel provincial: Huesca

La provincia de Huesca, según últimos datos del ayuntamiento de principios de 2015, cuenta con una población de 52.613 habitantes, 299 menos que el año anterior.

La pirámide de población de la provincia es la siguiente:

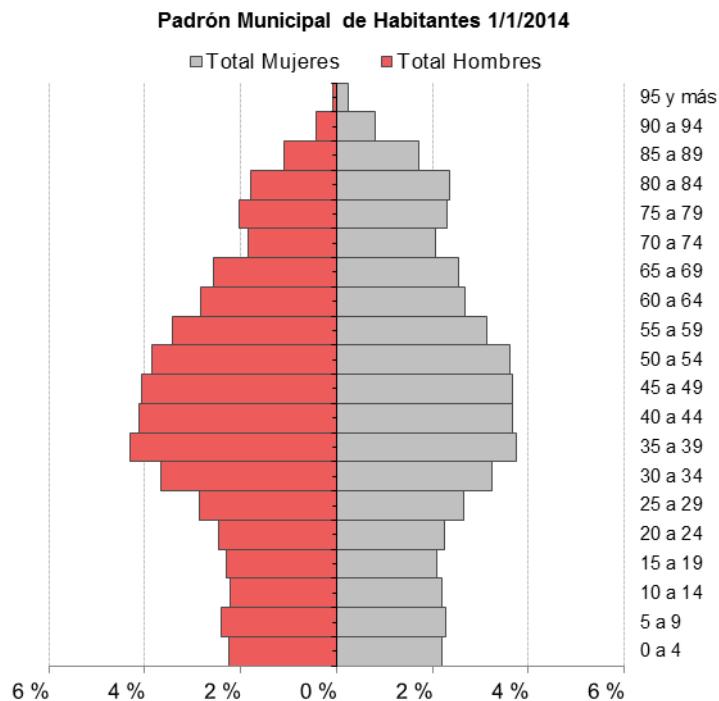


Ilustración IV: Pirámide poblacional Huesca. Fuente: IAEST

Como se puede comprobar, el número de hombres es superior al de mujeres, pero éstas son más longevas. El porcentaje del eje inferior se trata de la relación de hombres o mujeres de la edad indicada sobre el total global de la población de Huesca de ambos sexos.

Nivel local: Jaca

La localidad de Jaca se encuentra en la provincia de Huesca, en el noroeste de la misma. Ocupa una parte de la Depresión Intrapirenaica, situada en el Pirineo Occidental y consta de alrededor de 13.000 habitantes.

Además, Jaca constituye una conexión estratégica entre el valle de Canfranc, Val Ancha y el Canal de Berdún, así como un centro de atracción turística, especialmente para la población Navarra, del País Vasco y del resto de Aragón.

El municipio, además de incluir el casco urbano de Jaca, consta también de otros 40 núcleos de población conocidos como “barrios rurales” y que suponen 965 habitantes.

La pirámide de población de la Comarca de la Jacetania es la siguiente:

Padrón Municipal de Habitantes 1/1/2014

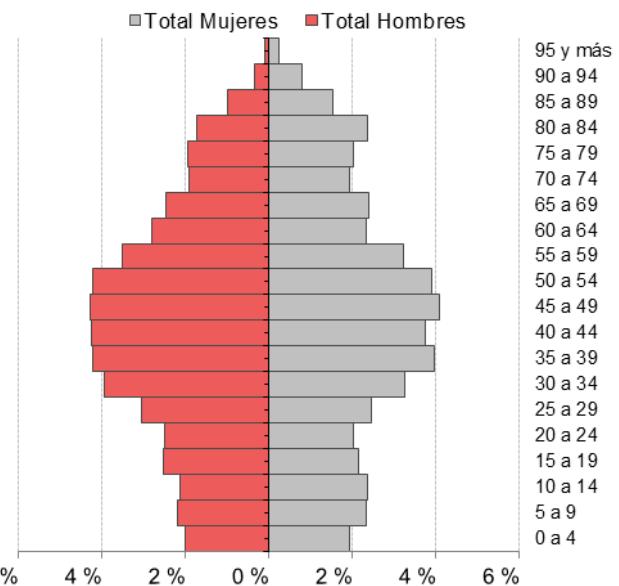


Ilustración V. Pirámide poblacional "La Jacetania". Fuente: IAEST

Analizando la pirámide de La Jacetania en comparación con la de la provincia de Huesca se observa que hay una mayor proporción de personas comprendidas entre los 25 y 60 años, y que en este caso la diferenciación entre hombres y mujeres no es tan notable.

2.3.2. Condiciones de vida

Las condiciones de vida se pueden analizar en función de distintos indicadores. Para ello se va a estudiar la situación económica de los hogares españoles.

Situación económica de los hogares españoles

En la “*Encuesta de Condiciones de Vida*”, elaborada por el INE del año 2014, se encuentran información sobre los ingresos medios del año anterior, es decir, del 2013.

Según la encuesta, la renta anual media neta por persona era de 10.531 euros, siendo ligeramente superior en el caso de los varones.

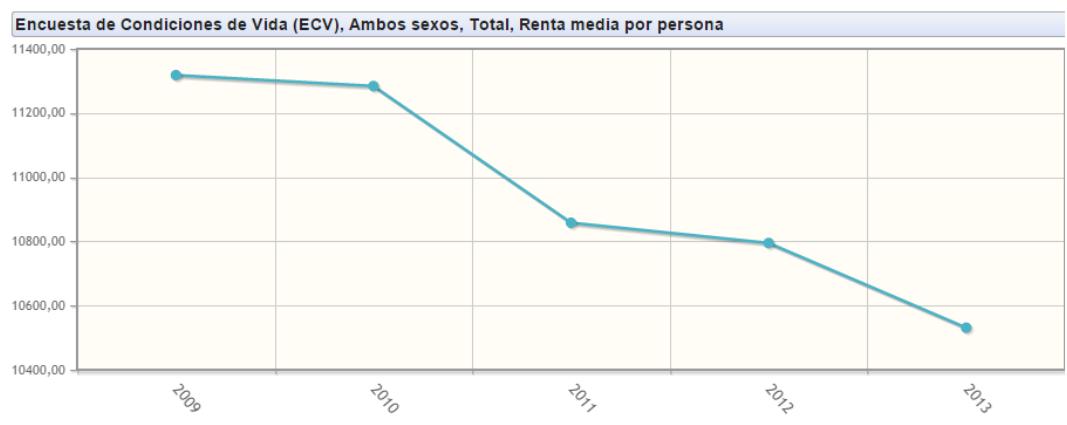


Ilustración VI. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Como se puede observar en el gráfico anterior, la evolución de la renta media ha caído fuertemente en los últimos años, consecuencia del paro provocado por la crisis de 2008, así como por los salarios bajos que caracterizan los empleos que se han ido creando estos últimos años.

Según el Barómetro del CIS² de abril de 2015, el 45,7% de los entrevistados consideran que su situación económica es regular, frente al 32,1% que consideran que su situación es buena. Estos datos han mejorado notoriamente a lo largo de los últimos meses.

Además, los entrevistados, en representación de la población española, manifiestan que sus mayores preocupaciones son el paro y la corrupción.

2.3.3. Condiciones de vida en Jaca

En la siguiente ilustración se observan las provincias y su vulnerabilidad ante la crisis:

² Centro de Investigaciones Sociológicas

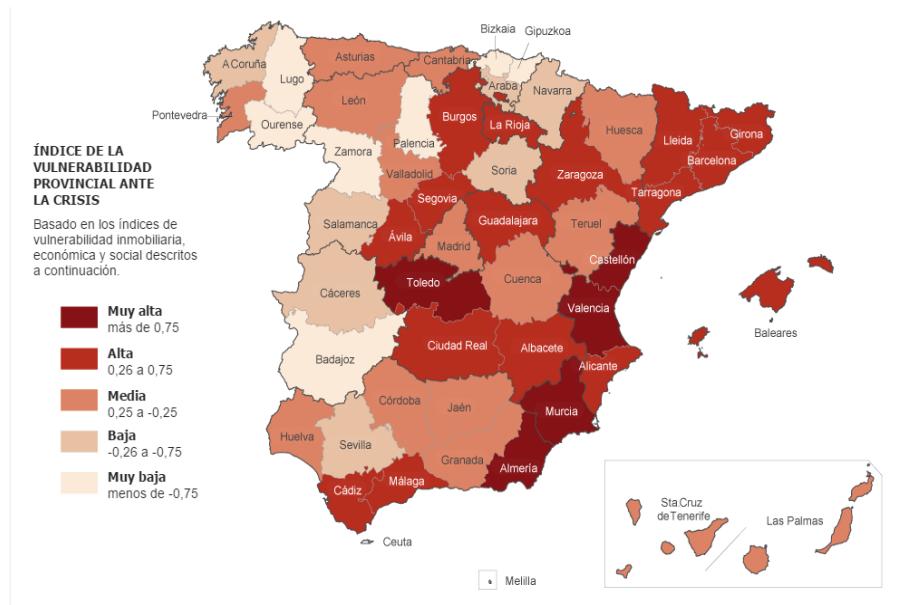


Ilustración VII. Fuente: www.elpais.com

La gran mayoría de turistas que acuden a Jaca, son procedentes de Navarra y el País Vasco, ambas comunidades autónomas son de las menos afectadas por la crisis española. Es por ello que pese a la situación social de la gran parte de España, el perfil característico del turista de Jaca es de un nivel adquisitivo medio-alto.

El público acude a la localidad habitualmente para practicar deportes de invierno (esquí, *snowboard*, raquetas...) y aventura, que se caracterizan por su elevado coste.

Las ocupaciones hoteleras en invierno alcanzan el 100%, lo que infla los precios y provoca la imposibilidad de reservar sin varias semanas de antelación.

Todos estos datos llevan a concluir que, pese a que el panorama nacional está sufriendo de manera más intensa las consecuencias de la crisis, Jaca goza de una situación privilegiada gracias a la procedencia de los turistas que la visitan.

2.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Cada vez las tecnologías se encuentran más presentes en el día a día. El ámbito del cuidado personal ha evolucionado los últimos años gracias a la innovación tecnológica en dicho campo (nuevos tratamientos, máquinas de gimnasio, etc.).

La maquinaria y tratamientos cambian y se mejoran constantemente, es por ello que será necesario estar al día de los últimos avances y progresos para mantener la ventaja competitiva y presentar una diferencia de la competencia.

2.4. FACTORES ECOLÓGICOS

La conciencia de la población en los temas referentes a sostenibilidad y cuidado del medio ambiente cada vez es mayor.

En lo referente al negocio objeto de este plan de empresa, habrá un compromiso por parte del mismo de crear un plan de sostenibilidad ecológica. Se evitará contaminar con residuos, reciclar todos los desechos susceptibles de ser reciclados y proporcionar unos tratamientos lo más naturales posible (bajo nivel de parabenos y conservantes).

En referencia a este punto, la legislación es muy estricta en cuanto al vertido de residuos y la contaminación. (Ver punto 3.4)

2.5. FACTORES LEGALES

El último punto del análisis PESTEL será analizado posteriormente, dentro de la normativa legal aplicable. (Ver punto 3.4).

2.6. ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado en al que pertenece este nuevo proyecto de SPA, es el del ocio estético y de relajación. Para realizar un estudio correcto de este mercado tan particular se va a proceder al análisis de las cinco fuerzas de Porter:



Ilustración VIII. Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

2.7.1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes, como en la mayoría de los negocios, poseen un poder elevado sobre la empresa. Si bien es cierto, que la existencia de centros de las mismas características que el SPA objeto de este trabajo es nula en la localidad de Jaca, la calidad del servicio ofertado será crucial para que los clientes vuelvan.

Es por ello que el cliente exigirá una calidad elevada, que habrá que satisfacer, ofreciendo una atención personalizada a cada uno de ellos, evaluando sus necesidades y creando una ventaja diferencial del servicio ofertado frente a la competencia. Por ello el nivel negociador de los clientes es elevado y habrá de tratar de satisfacerlos.

2.7.2. Poder negociador de los proveedores

En la actualidad, gracias a la accesibilidad e inmediatez de las nuevas formas de comunicación, existe un fácil acceso a una gran cantidad de proveedores de diferentes calidades y precios, así como distintos niveles de compromiso con el medio ambiente.

Se puede concluir que el poder negociador de los proveedores es más bien bajo debido a la cantidad y fácil acceso de los mismos, pudiendo negociar y estudiar diferentes opciones, sin ningún tipo de limitación exclusiva.

2.7.3. Amenaza de sustitutivos

Los productos sustitutivos al negocio del SPA son los jacuzzis, saunas, duchas y tratamientos caseros que se compran y se aplican en casa.

Este tipo de productos no suponen un sustituto directo, ya que el público al que va dirigido el SPA es principalmente el turismo, y no es corriente que dispongan de ese tipo de bienes en el lugar al que viajan, ni compren productos relajantes.

En definitiva, este tipo de sustitutos no suponen una amenaza de gran preocupación, compiten en niveles totalmente distintos y en el caso que atañe a este SPA en particular no son comparables.

También encontramos sustitutos como la oferta de masajes en centros dedicados exclusivamente a ello o la existencia de hoteles y gimnasios con SPA.

Los primeros, no suponen una gran amenaza, puesto que no se publicitan lo suficiente como para atraer al público del turismo. Al pasar únicamente unos días en la localidad, es complicado que se percaten de la existencia de dichos locales.

En cuanto a los hoteles y gimnasios con SPA, se analizan en el siguiente epígrafe, dentro de competidores.

2.7.4. Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos competidores que entren en este mercado, deberán hacer frente a una elevada inversión y a las nuevas tecnologías que se apliquen en ese momento, lo que contribuye a que la amenaza sea inferior.

Además, una vez que el hueco del mercado sea ocupado (por esta empresa) será más difícil que una nueva entre a competir única y directamente contra la que acaba de establecerse.

2.7.5. Competencia y rivalidad

En el mercado local, con el que competirá la futura empresa, no existe un competidor de las mismas características, sino negocios que ofertan el servicio de SPA como complemento.

Por un lado en la comarca de “La Jacetania” encontramos cinco hoteles que ofertan el servicio de SPA, y en las proximidades no encontramos ningún hotel que oferte servicio similar. El más cercano se encuentra en Sabiñánigo, a media hora en coche de Jaca y dirección Formigal, así que no serán considerados competencia a efectos de este análisis más que los cinco mencionados anteriormente:

Barceló Jaca Golf&SPA (Badaguás), Real Jaca (Jaca), Reina Felicia (Jaca), Apartahotel (Jaca) y SPA La Jacetania y Santa Cristina Petit SPA (Canfranc)

De esos cinco hoteles que ofertan SPA, únicamente dos de ellos poseen un SPA de tamaño medio. Los otros dos, simplemente disponen de un jacuzzi para seis personas, saunas y duchas.

Además, el hecho de que el SPA se encuentre en el hotel, limita la afluencia de personas a los clientes, porque aunque puedan acudir personas externas, muchos de ellos no cuentan con vestuarios, por lo que complican el cambio de ropa de los clientes.

El precio de la entrada a los mismos oscila entre los 15-25 euros para los clientes externos al hotel (los que no se alojan allí). Es un precio muy elevado para disfrutar de tan poco espacio de aguas.

Por otro lado, dejando aparte los hoteles con SPA, en Jaca existe un gimnasio municipal con piscina y saunas, que podría acercarse más al proyecto actual. Aunque se trata de un servicio público, de calidad media-baja. La entrada a dicho local cuesta 7 euros, un precio *low cost* al estar subvencionado por el ayuntamiento.

Como conclusión, se observa que en el entorno próximo no existe ningún local dedicado exclusivamente a la relajación y aguas, sino que se oferta como complemento adicional. Esto convierte a este negocio en el único especializado completamente en dicho ámbito.

3. MARCO LEGAL

3.7. ELECCIÓN FORMA LEGAL DEL PROYECTO

La elección de la forma jurídica es una de las decisiones cruciales que se deben tomar para poner en marcha el negocio. Será necesario tener en cuenta varios factores relativos a la complejidad de la constitución (gestión, rapidez y simplicidad de los trámites), número de socios, necesidades económicas del proyecto, la responsabilidad patrimonial de los promotores y los aspectos fiscales así como la libertad de acción del emprendedor, la imagen que quiera dar y el acceso a ayudas o subvenciones públicas.

Dado que sería demasiado extenso estudiar cada una de las formas legales aplicables al proyecto, se han analizado las formas jurídicas mayoritariamente empleadas en España para crear una empresa, que son el empresario individual y la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)³.

Una vez analizados los aspectos más importantes, y sobre todo, teniendo en cuenta el tipo de proyecto que se va a llevar a cabo, se concluye que la forma legal que conviene más a este plan de empresa es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

3.8. NORMATIVA LEGAL APLICABLE

3.8.1. Fiscalidad

Las obligaciones fiscales aplicables a una sociedad limitada son el Impuesto de Sociedades y la declaración del IVA.

³ Análisis sobre la forma legal SRL en el Anexo 1

3.8.2. Seguridad Social

Además, el régimen de la Seguridad Social que debe aplicarse es el de autónomos para los administradores y socios que tengan control de la Sociedad Limitada. El resto deben tributar en el régimen general.

3.8.3. Regulación legal de la forma legal elegida

Este tipo de sociedades se encuentran reguladas por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (sustituye a la Ley 2/1995 de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada).

3.8.4. Regulación específica del negocio de SPA

Para la apertura de este nuevo negocio, será necesario tener en cuenta una serie de factores legales específicos, además de las legislaciones comunes a cualquier actividad empresarial.

En el caso del sector de los SPA, existe una legislación muy amplia, afectando esta desde su diseño a su mantenimiento posterior.

Existen legislaciones específicas para centros con aguas mineromedicinales y otras más generales para centros termales. En este caso, no se trata de un balneario (aguas mineromedicinales), sino que se tratará de un SPA urbano.

La normativa que afectará al negocio será la siguiente⁴:

- **RD 865/2003** sobre prevención y control de legionelosis.
- **Ley 20/1997, Decreto 68/2000 y Ley 51/2003** sobre la accesibilidad y barreras arquitectónicas e igualdad ante la discapacidad.
- **RD 1027/2007**: Reglamento de Instalaciones Térmicas en Edificios.
- **RD 379/2001**: almacenaje de los productos químicos para la desinfección de aguas.
- Normativa anti-incendios y ley anti-tabaco de diciembre de 2005.

⁴ Para más información sobre la normativa legal aplicable, así como sobre los trámites de constitución de la empresa, consultar el anexo 1

4. PLAN DE MARKETING

4.7. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SERVICIO

En el espacio termo-lúdico tendrán lugar varios tipos de servicios relacionados con el bienestar y la relajación. Será un centro exclusivamente centrado y especializado en ser una zona de SPA, mediante las últimas tendencias en tecnología y técnicas relacionadas con el tema. No será un centro con elementos de terapia estéticos, sino que en un principio se centrará en la desconexión, relajación y bienestar interno.

Se ofertarán distintos tipos de entradas, dependiendo de los servicios que se quieran contratar. El centro dispondrá de un circuito de aguas, en el que entrará la zona de aguas y saunas, así como la sala de infrarrojos. También tendrá una zona dedicada exclusivamente a los masajes. Estos servicios podrán disfrutarse de manera conjunta.

Para ello el centro estará dividido en varios espacios:

4.7.1. Zona de aguas

Constará de una piscina hidromasaje lúdica, con cuellos de cisne, cascadas, jets de aire, volcanes de aire y camas de hidromasaje.

Además, se encontrará una piscina de agua fría (de tonificación) y otra piscina relajante de agua caliente.

En la zona de duchas de sensaciones, se podrá disfrutar de tres elementos: ducha escocesa, cubo de agua fría y ducha nebulizada.

4.7.2. Zona de saunas.

Contigua a la zona de aguas, se encontrará la zona de saunas, que constará con dos tipos de ellas: sauna seca y sauna turca o *hammam*.

4.7.3. Zona de masajes

Cabinas reservadas, apartadas del ruido de la zona de aguas. Se impartirán diferentes tipos de masajes, específicos para cada necesidad del cliente:

- Masaje deportivo
- Reflexología podal
- Masaje liberador
- Quiropraxia

- Sabai
- Tailandés
- Shiatsu
- Candle pareja

Para más información sobre los elementos del área de aguas, saunas y los servicios de masaje ofertados consultar el anexo 2.

4.7.4. Sala de infrarrojos

La luz infrarroja interviene en el pH, neutralizándolo. De esta manera facilita la recuperación de problemas debidos a la acumulación de ácido úrico. Además reactiva, fortalece y revitaliza los órganos del cuerpo, al regular el flujo sanguíneo.

La sala constará de unas camas o hamacas situadas justamente debajo de unos paneles individualizados de luz infrarroja, que inciden directamente sobre las mismas. El tiempo recomendado máximo será de 15 minutos, así que la luz se apagará automáticamente cuando llegue a dicho momento.

4.7.5. Zona de vestuarios y duchas

De manera contigua a la zona de aguas, se encontrará la zona de cambio y ducha. Acondicionada con taquillas, bancos, duchas, cambiadores, lavabos y secadores, para que los clientes puedan asearse y vestirse con tranquilidad.

4.7.6. Zona de recepción

Nada más entrar al local se encontrará el *hall* de entrada, con una persona encargada de la recepción de clientes y de aportarles información a los mismos, así como de vender las entradas y bonos.

4.8. ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia que se llevará a cabo por parte de la empresa será una estrategia de diferenciación en la calidad del servicio. Es por ello que los precios serán algo más elevados que la media, siempre de la mano de la calidad ofertada por el servicio.

Las ofertas de las que se podrá disfrutar en el centro serán las siguientes⁵:

⁵ Información sobre los servicios más detallada en el anexo 2

		Descripción	Precio
Entradas	Entrada general adulto	25,00 €	
	Entrada general niño	15,00 €	
	Entrada adulto grupal	20,00 €	
	Entrada niño grupal	10,00 €	
	Entrada con 10% desc.	22,50 €	
Masajes	Deportivo	50,00 €	
	Reflexología podal	55,00 €	
	Masaje liberador	65,00 €	
	Quiropraxia	65,00 €	
	Sabai	100,00 €	
	Ayurvédico	100,00 €	
	Tailandés	85,00 €	
	Shiatsu	75,00 €	
Packs	Candle pareja	100,00 €	
	Entrada + masaje deportivo	59,90 €	
	Pack parejas I	79,90 €	
	Pack parejas II	99,90 €	

Ilustración IX. Estrategias de precios. Fuente elaboración propia

Los precios establecidos son algo más elevados que la competencia por varios factores. En primer lugar, por el factor que diferencia de los rivales, que es la calidad. Los servicios ofertados son de primera calidad, con productos elegidos minuciosamente. En segundo lugar, con profesionales están muy capacitados, ya que no son masajistas, sino fisioterapeutas con experiencia y cursos especiales. Todo ello supone que el coste sea algo por encima de la media.

4.9. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

La estrategia de comunicación es una de las claves para que los clientes reciban información sobre las promociones y servicios que ofrecerá la empresa y de esta manera tratar de captar su atención para que visiten el negocio.

Es por ello que se dedicarán esfuerzos a realizar acciones de publicidad y promoción para que la nueva empresa se abra paso y cree una imagen prestigiosa.

4.9.1. Comunicación o publicidad

Las acciones publicitarias contribuirán a que la empresa se dé a conocer. Para ello se cuenta con diferentes medios comunicativos para atraer el máximo número posible de clientes al informarles de los servicios que se prestan, sus precios y las ofertas de las que podrán disfrutar. También ayudará a ir dando a conocer los nuevos servicios que se irán incluyendo conforme la empresa vaya creciendo.

La publicidad que se llevará a cabo será la siguiente⁶:

- **Publicidad en la red**
- **Folletos informativos**
- **Tarjetas de visita**
- **Establecimiento:** el propio establecimiento realiza una función publicitaria con el letrero del mismo.
- **Valla publicitaria:** a la entrada de Jaca, o por las carreteras cercanas.
- **Inauguración:** El primer día de apertura.

4.9.2. PROMOCIONES

El local dispondrá de promociones⁷ esporádicas, para que los clientes no se acostumbren a las mismas, produciendo un efecto contrario al que queremos conseguir. También la entidad dispondrá de un programa de fidelización de clientes, que sí estará disponible todo el año.

- **Promociones esporádicas:** En épocas de temporada baja o menor afluencia de personas, puede establecerse algunas promociones para reactivar el flujo de clientes:
- **Fidelización de clientes:** para lograr que los clientes acudan de forma continua al establecimiento.
- **Unión con otras empresas**
- **Bonos de masaje deportivo**

4.10. PREVISIÓN DE VENTAS

Para la previsión de las ventas hay que tener en cuenta los flujos de turismo de la ciudad de Jaca y de la comarca, así se podrá prever en qué momentos las ocupaciones se disparan, y por lo tanto, las ventas aumentarían.

Para ello, se han analizado las ocupaciones hoteleras en Huesca, y más concretamente en el Pirineo Aragonés:

⁶ Información más detallada sobre la publicidad en el anexo 5

⁷ Para más información sobre las promociones, ver anexo 5

	Huesca Provincia		Pirineo Aragonés	
	Último dato disponible	Variación Interanual	Último dato disponible	Variación Interanual
Nº de viajeros. Total	185.766	10,43	160.593	8,50
Nº de viajeros. Residentes en España	168.302	9,66	146.679	7,90
Nº de viajeros. Residentes en el extranjero	17.464	18,52	13.914	15,21
Nº de pernoctaciones. Total	463.762	12,37	421.722	11,45
Nº de pernoctaciones. Residentes en España	415.380	11,19	379.838	10,39
Nº de pernoctaciones. Residentes en el extranjero	48.383	23,64	41.884	22,13
Estancia media. (Nº días)	2,50	1,75	2,63	2,72

Ilustración X. Ocupación hotelera en lo que va de año. Fuente: IAEST

En lo que va de año, se observa como el 86% de los viajeros que acuden a la provincia Huesca, eligen como destino el Pirineo Aragonés. Es una tasa muy elevada, y por lo tanto, el principal atractivo de la provincia y uno de los más importantes de Aragón.

En cuanto a la afluencia del turismo, presenta importantes fluctuaciones en función de las estaciones del año. En el siguiente gráfico queda constancia de ello:

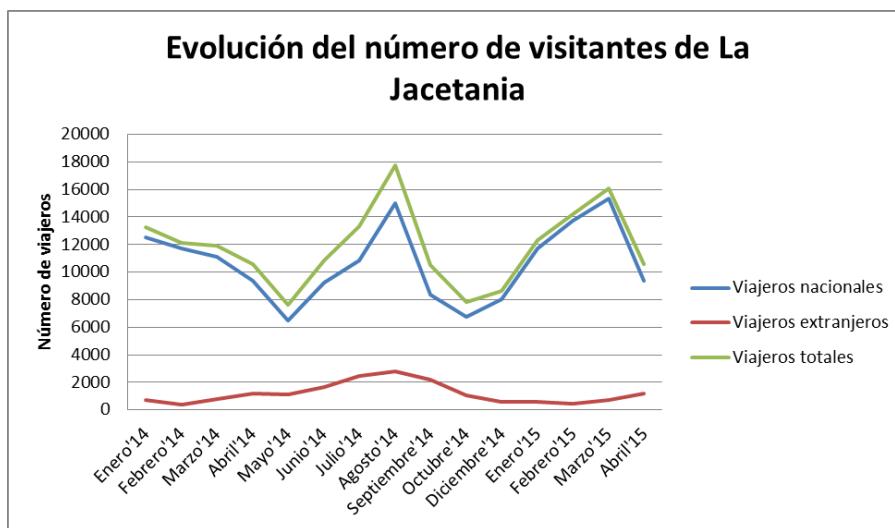


Ilustración XI. Evolución visitantes La Jacetania. Fuente: elaboración propia con datos del INE

La ocupación hotelera de turistas nacionales aumenta en invierno y verano, mientras que en otoño y primavera la ocupación cae notablemente.

Se puede concluir que las ventas del establecimiento, seguirán el mismo patrón que dibuja la ocupación hotelera, con los puntos fuertes en invierno y verano. Así, en primavera y otoño habrá que realizar un perfil de promociones y publicidad más agresivo, para atraer clientes en las temporadas bajas.

La previsión de los clientes que acudirán al SPA se encuentra en el anexo 3.

5. PLAN OPERATIVO

5.7. DESCRIPCIÓN FÍSICA

El establecimiento en el que tendrá lugar la actividad empresarial será un local de 719m² de superficie y 90 m² de oficinas situado en la Calle Rio Gallego número 2. Se trata de una nave acondicionada con extracción y ventilación de aires, puesto que anteriormente se trataba de un local de lavandería industrial. Dispone de todo tipo de suministros (agua, gas, electricidad). El coste de alquiler del local supone 8.996 €/mes.



Ilustración XII. Localización del establecimiento. Fuente: Google Maps

Previamente a su apertura se realizará una reforma del mismo, acondicionándolo para dar un aspecto acogedor, íntimo y rústico a la vez que moderno, jugando con la iluminación y cristaleras. El coste de la reforma se incluye en el presupuesto solicitado a una empresa encargada de acondicionar locales para crear centros de SPA, que se expone posteriormente.

El local se encuentra ubicado a las afueras de Jaca, con amplias zonas de aparcamientos. Se trata de un punto estratégico de paso para todos los turistas de Jaca y cercanías (Formigal, Astún, Candanchú, Biescas, Sabiñánigo...)

5.8. EQUIPOS E INSTALACIONES

Los equipos necesarios para la actividad diaria del espacio termo-lúdico son la pieza fundamental del establecimiento. Deberán ser de una calidad excepcional para que duren el máximo de años posible y los clientes disfruten de un servicio de buena calidad. Se ha solicitado presupuesto completo de reforma a una empresa, *Aqua Elegance*, y el

coste asciende a 250.000€. Dentro de este precio, hay elementos que no están incluidos, se detallará su precio a continuación⁸:

5.8.1. Equipos para la zona de aguas y saunas

Con anterioridad se ha descrito la zona de aguas de la que dispondrá la entidad y las partes que la conformarán. A continuación se van a detallar los elementos necesarios para llevarla a cabo:

- Piscina lúdica
- Piscina de tonificación
- Piscina de relajación
- Ducha de sensaciones
- Sala infrarrojos
- Sauna seca
- Baño turco o *hamman*
- Tumbonas

Como la limpieza y mantenimiento se subcontratarán no habrá gasto directo de productos químicos ni de limpieza.

5.8.2. Equipos para la zona de masajes

La zona de masajes se encuentra apartada del bullicio de las duchas y zona de aguas, para mantener la tranquilidad de los clientes mientras disfrutan del masaje. La zona de masajes se compone de cuatro salas, dos para masajes individuales, una para los masajes en pareja y por último, una en la que se encuentra una bañera de hidromasaje.

Para estas salas será necesario:

- Cuatro camillas de masaje
- Jacuzzi para dos

5.8.3. Equipos para la sala de infrarrojos

- Tumbonas
- Luz infrarroja que se activa con movimiento durante 10 minutos.

⁸ En el anexo 3 se encuentran los equipos y elementos necesarios

5.8.4. Equipos para los vestuarios

El establecimiento constará con dos vestuarios, uno para hombres y otro para mujeres.

Para ello necesitaremos los siguientes elementos:

- 50 Taquillas: 25 para cada vestuario.
- 20 Duchas: 10 para cada vestuario.
- 6 Retretes: 2 para el vestuario de mujeres, 1 para el de hombres y 2 para la zona de masajes.
- 4 Urinarios
- 4 Lavabos
- Bancos de cambio con perchero y asiento

5.8.5. Equipos para la recepción

- Mesa de recepción
- Ordenador
- Caja registradora
- Sofás de espera
- Mesita

5.9. GESTIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIAS PRIMAS

5.9.1. Gestión de materias primas

Los materiales necesarios para el día a día dentro del negocio, que tendrán consumo de carácter mensual y variable, son los siguientes:

- Elementos para los masajes: pindas, agujas de acupuntura, velas, masajes, bebidas, etc.: 747,40€/mes⁹
- Toallas desechables: 14€/mes¹⁰
- Papel para las camillas: 168€/mes¹¹
- Material de oficina: 20€/mes¹²

Para la gestión de dichas materias, se seguirá el sistema FIFO (*First In First Out*) según el cual los primeros materiales que se almacenen serán los primeros en ser utilizados. Así se evitará la caducidad de los artículos, así como desfases que puedan sufrir.

⁹ Precios en base a las páginas: <http://www.zenlong.net> y <http://www.quirumed.com/es>

¹⁰ Precio según <http://www.toallasdesechables.com>

¹¹ Precio en función de la página http://www.solostocks.com/venta-productos/papel-camilla_b

¹² En base a compra de folios, bolígrafos, carpetas, etc.

El gasto en estos elementos aumenta anualmente en función del incremento de los clientes que acuden al centro.

5.9.2. Gestión de suministros

Los suministros de este tipo de negocio presentan una partida importante. En este caso, existen tres tipos de suministros:

- Teléfono e internet: para estos servicios se contratará con la empresa Movistar un pack de “ fusión empresas” con un coste mensual de 53,72€/mes.
- Agua: el gasto en este suministro es el más elevado, ya que consta de muchas piscinas y elementos de agua. Se obtiene de la red municipal. Supone 300€/mes durante 11 meses, más 2.000€ una vez al mes (Mayo, mes de cierre), correspondiente al vaciado y llenado de todos los elementos.
- Luz y gas: para mantener la zona de aguas caliente y que funcionen todos los elementos eléctricos, el gasto ascendería a 174€/mes en base a las tarifas planas de Gas Natural para empresas.

La partida de suministros asciende por lo tanto a 669,39€/mes durante el primer año. Posteriormente aumenta (el agua) en función de los clientes.

5.10. POLÍTICA DE CALIDAD

5.10.1. Certificaciones oficiales de calidad

Las certificaciones de calidad para este sector, se han convertido en normas públicas, de tal manera que el sello de calidad Q para balnearios se convierte en una norma UNE 186001:2007, por lo que se renovará cada tres años.

Los propios centros pueden contratar la certificación de calidad a una empresa auditora dentro de un listado de firmas acreditadas y homologadas para auditar, como son: Aenor, Bureau Veritas, IAC, Lloyd’s Register, SGS-ICS y TÜV Rheinland.

Para obtener esta certificación UNE 186001:2007, habrá que desembolsar una tarifa de adhesión de 166 euros y una cuota anual de uso de marca que asciende a 300 euros más IVA.

Esta certificación de calidad crea un símbolo de confianza y prestigio.

5.10.2. Calidad del servicio

Para tener constancia de la calidad del servicio que perciben los clientes, se colocará un buzón de sugerencias y quejas, en el que los clientes podrán expresar de manera anónima su opinión respecto al servicio recibido.

Además, a través de las Redes Sociales y página web, podrán igualmente escribir sus comentarios libremente. Todos estos comentarios serán respondidos por parte de las recepcionistas, agradeciendo los comentarios positivos y disculpando o solucionando los comentarios negativos.

6. RECURSOS HUMANOS

En el caso del negocio objeto de este trabajo, los recursos humanos suponen una parte esencial en el desarrollo de su actividad empresarial.

Se trata de una empresa dedicada a prestar servicios, de una calidad elevada, y por lo tanto, los resultados dependerán de sus empleados y de su capacitación y cualificación para desarrollar sus funciones.

Es por ello que la confección de la plantilla se convierte en una decisión trascendental para la calidad del servicio.

A continuación se va a realizar un estudio de los puestos de trabajo necesarios, así como de los perfiles profesionales, funciones, horarios y salarios para dichos puestos.

6.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

6.1.1. Perfil profesional

La estrategia y principal objetivo de la empresa es prestar un servicio de calidad. Los profesionales seleccionados para formar parte de la plantilla deberán poseer competencias profesionales, además de su titulación académica, relacionadas con su forma de atender a los clientes.

El trato a los clientes será considerado por los trabajadores como un elemento primordial. El respeto, amabilidad y empatía con el cliente, tratando de solucionar cualquier problema que pueda surgir de forma rápida y eficaz se verán reflejados en el éxito del negocio.

Además serán positivamente valoradas otras competencias como la iniciativa, innovación y creatividad. Serán valoradas las propuestas de los empleados para la mejora del negocio.

6.1.2. Organización de la empresa

El personal de la empresa se encontrará dividido en dos áreas principales:

- Zona de aguas
- Zona de masajes

Además, para organizar los horarios y la afluencia de las personas, la empresa dispondrá de una recepcionista.

Todo ello se encontrará coordinado por un gerente y el director de la empresa. Ambos puestos serán de los socios fundadores de la empresa, que gestionarán parte de la misma.

En lo referente a la limpieza del local, se subcontratarán los servicios de una empresa especializada, al igual que el mantenimiento de las piscinas y elementos del SPA, del que se encargará una empresa especializada en mantenimiento.

6.2. CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL

Una vez estudiadas las necesidades de personal en la empresa, se estima la contratación de siete personas: dos recepcionistas, cuatro masajistas (4 fisioterapeutas con conocimiento de terapias alternativas) y dos socorristas para que vigilen la zona de baño.

6.2.1. Convenio y horarios de trabajo

El convenio colectivo que referencia al ámbito de este negocio es el *Convenio Colectivo de peluquerías, institutos de belleza, gimnasios y similares*. Se ha consultado para elaborar los horarios de trabajo, que quedan de la siguiente manera¹³:

¹³ Para más información sobre la elaboración de los horarios, consultar el anexo 4

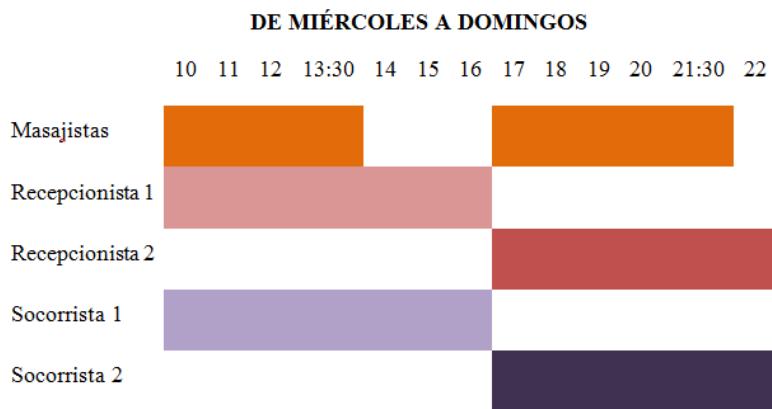


Ilustración XIII. Horarios de trabajo. Fuente: elaboración propia

Los lunes y martes el establecimiento permanecerá cerrado, así como el mes de Mayo. En dicho mes se aprovechará para el vaciado de los elementos.

6.2.2. Formación de cada puesto

Para la elección de todos los empleados, la experiencia profesional en puestos similares será valorada. Al ser seleccionados se les impartirá por parte de los socios una charla/curso sobre seguridad en el trabajo y sobre los servicios ofertados, ya que al estar ofreciendo información tendrá que conocer y saber aconsejar sobre todos los servicios ofertados.

Como se ha mencionado anteriormente, el trato al cliente es un aspecto fundamental dentro del negocio. Es por ello que las personas seleccionadas deberán demostrar en una entrevista previa aspectos de su personalidad tales como paciencia, amabilidad y madurez además de unas dotes comunicativas elevadas.

Recepcionista

Para el desarrollo de sus funciones será necesario que los empleados dispongan de un título superior de administrativo o una titulación equivalente y tengan conocimientos informáticos.

En lo referente a los idiomas, deberán dominar de manera fluida el inglés y francés (mínimo B2 de ambos idiomas). Será valorado positivamente el conocimiento de otras lenguas.

Masajistas

Los empleados tendrán que certificar la posesión del título de fisioterapeuta, además de algún máster o cursillos de especialización en técnicas de masaje y relajación. También serán valorados los conocimientos en técnicas orientales, novedosas e innovadoras por parte de los mismos así como el dominio de algún idioma, especialmente el inglés.

Socorristas

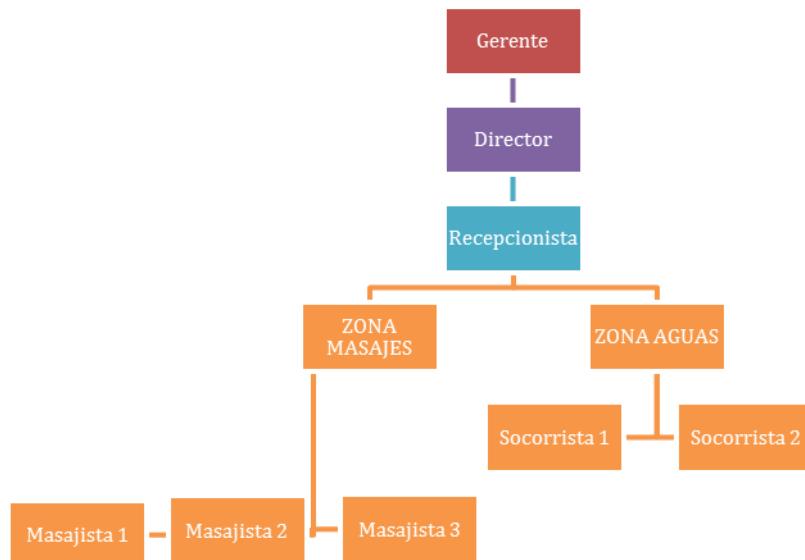
El título de primeros auxilios es indispensable para este puesto de trabajo. Además serán necesarios los títulos de socorrismo acuático y desfibrilador.

Serán valorados positivamente los conocimientos de idiomas.

Para más información sobre las tareas a realizar en cada puesto, consultar el anexo 6.

6.2.4. Organigrama de la empresa

Para concretar la jerarquía empresarial es necesario establecer la relación entre los miembros del equipo de personal. La recepcionista, como se ha aclarado anteriormente, será quien organice las dos zonas del centro. A su vez los socios estarán informados de todos los incidentes y tomarán decisiones relacionadas con la organización de los recursos humanos de su empresa. En caso de conflicto de decisiones por parte de los socios, la decisión que primará será la del gerente, ya que será considerado el administrador único y aportará mayor cantidad de capital social.



6.3. POLÍTICA DE PERSONAL

6.3.1 Tipo de contrato

Para conseguir un modelo de relaciones laborales estable y una reducción de la temporalidad, se contratará a los empleados con un mes de prueba, y tras ello de manera indefinida. Previamente a la contratación se realizarán entrevistas y pruebas de selección a los empleados, para conseguir que la atención al cliente sea de la mayor calidad y lo más cualificada posible.

En el caso de la limpieza y mantenimiento, se subcontratará a empresas ajenas al centro.

6.3.2. Retribución

La retribución de los empleados será determinada en función del *Convenio colectivo de Recepcionistas*

Pertenecen al grupo I del Convenio y trabajan 6 horas diarias de martes a sábado, más 4 horas los domingos. Su salario base serían 743,10€/mensuales, que con la gratificación extraordinaria prorrataeada quedaría en 866,95€ al mes. Como el trabajo se desarrolla en la jornada de fin de semana, se ha creído conveniente elevar el salario a 1.300€/mensuales brutos.

Socorristas

El salario medio de un socorrista es de 700 euros mensuales por una jornada de 6 horas diarias (30 horas semanales). En el caso de este negocio, los socorristas trabajan 24 horas semanales, pero 12 de ellas son en fin de semana. Es por ello que se ha establecido un salario de 866,95 euros/mensuales para cada socorrista, al igual que los recepcionistas.

Masajistas

Es conveniente recordar que los masajistas son fisioterapeutas titulados, por lo que no deberían cobrar lo estipulado en el convenio, ya que sería inferior a lo indicado para su categoría profesional. La media de salario de profesionales con esta titulación es de 20.000-24.000€/año por un trabajo de 40 horas semanales. Teniendo en cuenta las 14 pagas anuales, queda un salario mensual de 1.875€ (22.500€/12 pagas, extras prorrataeadas). Pese a que no trabajan 40 horas semanales, sino 32 horas, el salario va a ser igual que si trabajasen 40 horas, ya que trabajan sábados y domingos.

7. PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

7.1. ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN

Se trata de todos aquellos activos que permanecerán en la empresa a largo plazo, es decir, que no serán enajenados en un año. En este caso, se dispone de inmovilizado material, intangible y el inmueble. Todos los precios de la inversión, incluyen el IVA, al que habrá que hacer frente. Sin embargo, el precio del resto de elementos que aparecerán a lo largo de este proyecto, no incluyen el impuesto del I.V.A., puesto que como empresa es deducible y no afecta a dicho estudio.

Inmovilizado material

El inmovilizado material necesario se divide en función de las diferentes zonas del centro¹⁴:

- Zona de recepción: se compone de la sala de recepción de los clientes y el despacho de los socios. Coste: 6.842,83
- Zona de aguas: compuesta por los elementos del circuito del SPA: Piscinas, hidromasaje, saunas, etc. Coste: 96.884,36€
- Zona de vestuarios: forman parte de esta zona los vestuarios y los baños del establecimiento, ya que además de en el vestuario, se dispone de baños en la zona de masaje (se puede observar en el plano del establecimiento). Coste: 37.222,63€
- Zona de masajes: se encuentra en el piso superior de la nave. Está compuesta por los elementos necesarios para la práctica de masajes. Coste: 2.471,96€
- Zona de almacén: para poder colocar y mantener los productos de manera ordenada, serán necesarias unas estanterías. Coste: 480€

Inmovilizado intangible

La publicidad de la empresa, como se ha comentado en su propio apartado, conlleva la creación de una página web para que los clientes puedan informarse e incluso reservar a través de la misma. Coste: 975€.

¹⁴ En el anexo 2 se encuentra la información detallada de las inversiones.

Inversión total

El total de la inversión asciende a 144.876,78€. Además de la inversión en todos estos elementos mencionados, el local necesita una reforma para poder adaptarse a dichos elementos.

Se realizará, por lo tanto, una reforma intensiva dentro del local, que adecuará el espacio para la instalación de las piscinas, saunas y baños especialmente, con todos los elementos que estas conllevan (bombas, motores, salidas de agua, de vapor, etc.).

El coste de dicha reforma ascenderá a 250.000¹⁵.

La inversión inicial, asciende a 394.876,78€ (250.000€ de la reforma, más 144.876,78€ de los elementos). A todo ello se añaden las necesidades del Fondo de Rotación que se explican con posterioridad, pero que ascienden a 6.493,58€. Por lo tanto el desembolso total inicial supone 400.845,36€.

Amortización

La amortización de todos los elementos es lineal a 15 años, excepto los ordenadores y la TPV que se amortizarán a 3 años y las aplicaciones informáticas a 4 años. Las amortizaciones anuales serán las siguientes:

	Coste	Amortización	VNC finalización proyecto
Zona de aguas	96.884,36 €	(15) 6.458,96 €	32.294,79 €
Zona Recepción	5.219,58 €	(15) 347,97 €	1.739,86 €
Zona vestuarios	37.222,63 €	(15) 2.481,51 €	12.407,54 €
Zona masajes	2.471,96 €	(15) 164,80 €	823,99 €
Almacén	480,00 €	(15) 32,00 €	160,00 €
Ordenadores	998,00 €	(3) 332,67 €	- €
TPV	625,25 €	(3) 208,42 €	- €
Aplicaciones inf.	975,00 €	(4) 243,75 €	- €

Tabla 1. Amortización de los elementos. Fuente: elaboración propia

Como el horizonte temporal del proyecto son 10 años, al finalizarlos, algunos elementos quedarán pendientes de amortizar por parte de su valor, el valor neto contable que aparece en la tabla superior.

¹⁵ Según previsiones de reforma (presupuesto), página web *habitissimo*.

El último año de proyecto, se traspasará el negocio, por el importe pendiente de amortizar de los elementos, por lo tanto, no se registrará ningún beneficio por la venta de dicho inmovilizado.

La amortización anual de cada periodo quedará de la siguiente manera:

Año	Amortización
1	10.270,07 €
2	10.270,07 €
3	10.270,07 €
4	9.728,99 €
5	9.485,24 €
6	9.485,24 €
7	9.485,24 €
8	9.485,24 €
9	9.485,24 €
10	9.485,24 €

Tabla 2. Amortización. Fuente: elaboración propia

7.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN Y GASTOS HABITUALES

7.2.1. Fuente de financiación

Como se ha mencionado anteriormente, el coste de la inversión inicial asciende a 400.845,36 €. La financiación del proyecto se va a obtener a través de dos vías: aportaciones de capital al proyecto por parte de los socios y mediante un préstamo.

Aportaciones de los socios

Los socios van a contribuir a la inversión inicial con su capital privado. Para ello, entre los dos aportarán 101.000€, pero no a partes iguales.

Un socio, el director, aportará 61.000 €. El otro socio, será el gerente y aportará 40.000€. De esta forma queda establecida la jerarquía entre ellos.

Préstamo ICO

Para el resto de la inversión se solicitará un préstamo *ICO emprendedores* a través de la entidad “Caja Rural de Navarra”. Este tipo de préstamo presenta facilidades para crear empresas. Sus características son las siguientes:

- Principal: 300.000€ (se ha redondeado la parte pendiente de inversión hacia arriba, para hacer frente a las inversiones corrientes de los primeros meses).
- Horizonte temporal: 10 años

- Tipo de amortización: Método francés (término amortizativo constante anual)
- Comisiones: en caso de cancelación, se imputará un 1,75% de comisión sobre el importe cancelado.
- Interés (TAE): 6,218%

La cuota de amortización e intereses a lo largo de los diez años quedarían de la siguiente

Año	Término	Interés	Cuota	Capital amortizado	Capital pendiente
0	-	-	-	-	300.000,00 €
1	41.182,41 €	18.654,00 €	22.528,41 €	22.528,41 €	277.471,59 €
2	41.182,41 €	17.253,18 €	23.929,23 €	46.457,64 €	253.542,36 €
3	41.182,41 €	15.765,26 €	25.417,15 €	71.874,79 €	228.125,21 €
4	41.182,41 €	14.184,83 €	26.997,59 €	98.872,38 €	201.127,62 €
5	41.182,41 €	12.506,12 €	28.676,30 €	127.548,67 €	172.451,33 €
6	41.182,41 €	10.723,02 €	30.459,39 €	158.008,06 €	141.991,94 €
7	41.182,41 €	8.829,06 €	32.353,35 €	190.361,41 €	109.638,59 €
8	41.182,41 €	6.817,33 €	34.365,08 €	224.726,50 €	75.273,50 €
9	41.182,41 €	4.680,51 €	36.501,91 €	261.228,41 €	38.771,59 €
10	41.182,41 €	2.410,82 €	38.771,59 €	300.000,00 €	0,00 €

Tabla 3. Amortización préstamo. Fuente: elaboración propia.

7.2.2. Gastos habituales

Dentro de este epígrafe se va a proceder al análisis de los gastos en función de su carácter: variable o fijo. Además, todos estos costes (tanto variables como fijos), van aumentando anualmente, debido a la inflación. La inflación prevista para el próximo año es de un 1,5%¹⁶, por lo que se va a considerar una inflación constante interanual de dicho porcentaje.

Costes variables

Los costes variables de este centro de SPA están compuestos por los aprovisionamientos y los suministros del mismo.

Se entiende por aprovisionamientos todos los gastos relacionados con materiales para oficina, elementos químicos para el tratamiento de aguas y materiales para la zona de masajes (velas, aromas, etc.).

En cuanto a los suministros, esta partida está compuesta por agua, luz, gas e internet y teléfono.

¹⁶ Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Esta partida de costes variables, aumenta en proporción al número de clientes del centro, ya que cuanto más público acuda, mayor gasto de suministros y aprovisionamientos será necesario para atenderlos de forma correcta. La relación de estos costes anualmente quedaría de la siguiente manera:

Año	Suministros	Aprovisionamientos	Costes Variables
Año 1	8.032,64 €	12.261,45 €	20.294,09 €
Año 2	11.549,54 €	23.924,01 €	35.473,55 €
Año 3	14.258,83 €	33.080,40 €	47.339,23 €
Año 4	16.968,11 €	42.236,80 €	59.204,91 €
Año 5	19.622,79 €	51.208,66 €	70.831,46 €
Año 6	21.004,74 €	55.879,13 €	76.883,87 €
Año 7	22.441,28 €	60.734,14 €	83.175,42 €
Año 8	23.823,23 €	65.404,61 €	89.227,83 €
Año 9	25.259,77 €	70.259,61 €	95.519,39 €
Año 10	25.532,79 €	71.182,30 €	96.715,09 €

Tabla 4. Costes variables. Fuente: elaboración propia

Costes fijos

Al igual que el centro deberá hacer frente a costes variables, también deberá hacer frente a los costes fijos, notablemente elevados en el caso de este centro. Estos costes se componen de los salarios, la seguridad social a cargo de la empresa, el alquiler del local, los servicios exteriores de limpieza y mantenimiento de los elementos que componen el centro, el seguro del local (cubre tanto la responsabilidad civil como accidentes y posibles robos) y el coste publicitario (del que ya se ha comentado con anterioridad).

Los costes relacionados con salarios y seguridad social a cargo de la empresa ascienden anualmente a las siguientes cifras:

Año	Salarios	Seguridad Social	Total
Año 1	74.100,00 €	17.260,80 €	91.360,80 €
Año 2	75.211,50 €	15.419,11 €	90.630,61 €
Año 3	76.339,67 €	15.650,40 €	91.990,07 €
Año 4	77.484,77 €	15.885,16 €	93.369,92 €
Año 5	78.647,04 €	16.123,43 €	94.770,47 €
Año 6	79.826,74 €	16.365,28 €	96.192,03 €
Año 7	81.024,15 €	16.610,76 €	97.634,91 €
Año 8	82.239,51 €	16.859,93 €	99.099,43 €
Año 9	83.473,10 €	17.112,82 €	100.585,93 €
Año 10	84.725,20 €	17.369,52 €	102.094,71 €

Tabla 5. Gastos personal. Fuente: elaboración propia

El resto de los costes fijos son los siguientes:

- Seguro: cubre todos los posibles imprevistos de un negocio.
- Alquiler: gasto mensual de 6.747€, anualmente 80.964€.
- Servicios externos: se contratan dos empresas, de mantenimiento y limpieza para externalizar estas tareas, ya que a la empresa le sale más rentable.
- Coste publicitario: ya se ha detallado con anterioridad.

Año	Seguros	Alquiler	Servicios Externos	Publicidad	Total
Año 1	2.400,00 €	80.964,00 €	14.745,56 €	6.010,70 €	104.120,26 €
Año 2	2.436,00 €	82.178,46 €	14.966,74 €	5.741,89 €	105.323,09 €
Año 3	2.472,54 €	83.411,14 €	15.191,24 €	5.828,02 €	106.902,94 €
Año 4	2.509,63 €	84.662,30 €	15.419,11 €	5.915,44 €	108.506,48 €
Año 5	2.547,27 €	85.932,24 €	15.650,40 €	6.004,17 €	110.134,08 €
Año 6	2.585,48 €	87.221,22 €	15.885,16 €	6.094,23 €	111.786,09 €
Año 7	2.624,26 €	88.529,54 €	16.123,43 €	6.185,65 €	113.462,88 €
Año 8	2.663,63 €	89.857,48 €	16.365,28 €	6.278,43 €	115.164,83 €
Año 9	2.703,58 €	91.205,35 €	16.610,76 €	6.372,61 €	116.892,30 €
Año 10	2.744,14 €	92.573,43 €	16.859,93 €	6.468,20 €	118.645,68 €

Tabla 6. Resto costes fijos. Fuente: elaboración propia.

Los costes fijos y variables, anualmente, ascenderán a las siguientes cantidades:

Año	COSTE VARIABLE TOTAL	COSTE FIJO TOTAL	COSTE TOTAL
Año 1	20.294,09 €	195.481,06 €	215.775,15 €
Año 2	35.473,55 €	198.054,31 €	233.527,85 €
Año 3	47.339,23 €	217.794,53 €	265.133,76 €
Año 4	59.204,91 €	232.544,13 €	291.749,04 €
Año 5	70.831,46 €	236.032,29 €	306.863,74 €
Año 6	76.883,87 €	239.572,77 €	316.456,64 €
Año 7	83.175,42 €	243.166,36 €	326.341,78 €
Año 8	89.227,83 €	246.813,86 €	336.041,69 €
Año 9	95.519,39 €	250.516,07 €	346.035,45 €
Año 10	96.715,09 €	254.273,81 €	350.988,90 €

Tabla 7. Gastos corrientes. Fuente: elaboración propia

7.3. PREVISIÓN INICIAL DE TESORERÍA

Las necesidades iniciales de tesorería se analizan en función de las Necesidades del Fondo de rotación (NFR a partir de ahora).

En este caso, las compras a proveedores se pagan al contado. Esta decisión es fruto de una búsqueda exhaustiva de proveedores para cada producto, con los que se contactan vía internet y se realiza el pago al contado.

Esto implica, que antes de la apertura, al menos los aprovisionamientos deben ser adquiridos. Estos son incluidos en la inversión inicial.

El aprovisionamiento del primer año, asciende a 12.261,45€, y el saldo medio de almacén a 943,58€, que es la parte que se incluye en el desembolso inicial. También la tesorería necesaria para el comienzo del negocio se incluye en el desembolso inicial, 6.000€.

Además, al tratarse de un servicio, también los clientes pagan al contado. La empresa nos dispondrá ni de cuenta de “clientes” ni de “proveedores”.

Por lo tanto, para calcular las NFR, únicamente se tendrán en cuenta el saldo medio de existencias y la tesorería necesaria.

Las NFR para el primer año, mensualmente, son las siguientes:

Año 1	Inventarios	Tesorería	NFR
Enero	34,06 €	500,00 €	534,06 €
Febrero	34,40 €	500,00 €	534,40 €
Marzo	34,92 €	500,00 €	534,92 €
Abril	35,61 €	500,00 €	535,61 €
Mayo	37,40 €	500,00 €	537,40 €
Junio	67,97 €	500,00 €	567,97 €
Julio	74,92 €	500,00 €	574,92 €
Agosto	131,44 €	500,00 €	631,44 €
Septiembre	100,59 €	500,00 €	600,59 €
Octubre	118,47 €	500,00 €	618,47 €
Noviembre	120,01 €	500,00 €	620,01 €
Diciembre	153,81 €	500,00 €	653,81 €
			6.943,58 €

Tabla 8. NFR Primer año. Fuente: elaboración propia

Una vez concluido el primer año, las Necesidades del Fondo de Rotación evolucionan de la siguiente manera:

Año	Consumos	NFR Inventarios	NFR Tesorería	NFR	Incremento
Año 1	12.261,45 €	943,58 €	6.000,00 €	6.943,58 €	6.943,58 €
Año 2	23.570,45 €	1.964,20 €	6.000,00 €	7.964,20 €	1.020,62 €
Año 3	32.591,53 €	2.715,96 €	6.000,00 €	8.715,96 €	751,76 €
Año 4	41.612,61 €	3.467,72 €	6.000,00 €	9.467,72 €	751,76 €
Año 5	50.451,88 €	4.204,32 €	6.000,00 €	10.204,32 €	736,61 €
Año 6	55.053,33 €	4.587,78 €	6.000,00 €	10.587,78 €	383,45 €
Año 7	59.836,59 €	4.986,38 €	6.000,00 €	10.986,38 €	398,60 €
Año 8	64.438,03 €	5.369,84 €	6.000,00 €	11.369,84 €	383,45 €
Año 9	69.221,29 €	5.768,44 €	6.000,00 €	11.768,44 €	398,60 €
Año 10	70.130,35 €	5.844,20 €	6.000,00 €	11.844,20 €	75,75 €

Tabla 9. NFR anuales. Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla, las necesidades de inventarios, aumentan con el consumo, ya que este tiene una relación directa con el consumo de existencias. Es por ello que los últimos años son más elevadas (mayor número de clientela) que los primeros años.

7.4. OPERACIONES ANUALES A REALIZAR

Como toda empresa, el centro de SPA estará obligado legalmente a realizar anualmente una serie de trámites, a continuación se va proceder al análisis de los mismos.

7.4.1. Obligaciones fiscales:

Las obligaciones fiscales de la empresa son las siguientes:

Declaración del IVA

- La empresa tiene la obligación de presentar la declaración del IVA, tanto trimestralmente mediante el modelo 303 como anualmente, por medio del modelo 390.

Declaración de ingresos

- Como la empresa tributa por el Impuesto de Sociedades (25% debido a la plantilla y cifra de negocios¹⁷), se tendrá que efectuar pagos fraccionados a cuenta trimestralmente (modelo 202) y anualmente deberá declarar el Impuesto de Sociedades (modelo 200).
- Al ser una empresa con empleados, se tendrá que completar los modelos 111 y 190, según los cuales tendrá que retener una parte de la cuantía de los salarios de sus empleados y después depositarla en el Tesoro.

¹⁷ Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

- Derivada de las relaciones con proveedores, se deberá completar la *declaración anual de operaciones con terceros* (modelo 347). Tendrá que realizarse durante el mes de Marzo posterior a haberse realizado operaciones con otras entidades o personas que superen los 3.006 euros.

7.4.2. Obligaciones contables

De igual manera, la empresa presenta obligaciones del tipo contable. Al ser Sujeto Pasivo del Impuesto de Sociedades tiene que presentar una serie de documentos y se rige por el Código de Comercio. A continuación se analizarán los mismos.

Libros obligatorios

Estos libros deberán legalizarse en el Registro Mercantil:

- Libro de Actas
- Libro de Registro de Socios

Contabilidad principal

Los siguientes libros deberán presentarse en el Registro Mercantil antes de que transcurran 4 meses después del cierre del ejercicio¹⁸:

- Libro Diario
- Libro de Inventarios
- Cuentas Anuales (Balance, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Memoria). Estas cuentas deberán ser presentadas en el Registro Mercantil de la provincia correspondiente, en este caso Huesca, en el periodo de un mes tras aprobarse por la Junta General.

7.5. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

Para realizar el estudio de viabilidad económica del proyecto se van a analizar los rendimientos netos anuales previstos mediante los criterios del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

El horizonte temporal del proyecto son diez años, tras ellos, la maquinaria será enajenada por el importe que aparezca en libros contables, de manera que no generará pérdida o ganancia alguna.

Los rendimientos netos de los diez años quedarán de la siguiente manera:

¹⁸ Art. 25 Código Comercio

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas netas	242.840,2	491.635,2	689.130,8	886.626,4	1.098.086,4	1.180.765,9	1.285.825,1	1.386.676,6	1.491.735,6	1.512.773,1	
Costes variables	20.294,09	35.473,5	47.339,2	59.204,9	70.831,46	76.883,87	83.175,42	89.227,83	95.519,4	96.715,09	
= Beneficio bruto	222.546,1	456.161,6	641.791,5	827.421,4	1.027.254,9	1.103.882,1	1.202.649,6	1.297.448,7	1.396.216,2	1.416.058,1	
Costes fijos	195.481,1	198.054,3	217.794,5	232.544,1	236.032,29	239.572,77	243.166,36	246.813,86	250.516,1	254.273,81	
Amortización	10.270,07	10.270,1	10.270,1	9.728,99	9.485,24	9.485,24	9.485,24	9.485,24	9.485,24	9.485,24	
= BAIT	16.794,98	247.837,3	413.726,9	585.148,3	781.737,46	854.824,10	949.998,00	1.041.149,6	1.136.214,9	1.152.298,9	
Intereses	18.654,00	17.253,2	15.765,3	14.184,8	12.506,12	10.723,02	8.829,06	6.817,33	4.680,51	2.410,82	
= BAT	-1.859,02	230.584,1	397.961,7	570.963,5	769.231,35	844.101,08	941.168,94	1.034.332,3	1.131.534,4	1.149.888,1	
± inc, dec. Patrim											
=Base del impuesto	-1.859,02	230.584,1	397.961,7	570.963,5	769.231,35	844.101,08	941.168,94	1.034.332,3	1.131.534,4	1.149.888,1	
Impuestos	-	57.181,3	99.490,4	142.740,9	192.307,84	211.025,27	235.292,24	258.583,08	282.883,6	287.472,04	
= Beneficio Neto	-1.859,02	173.402,8	298.471,3	428.222,6	576.923,51	633.075,81	705.876,71	775.749,23	848.650,8	862.416,11	
Amortizaciones	10.270,07	10.270,1	10.270,1	9.728,99	9.485,24	9.485,24	9.485,24	9.485,24	9.485,24	9.485,24	
Valor residual											270.828,07
Incremento NFR	- 6.943,58	- 1.020,62	- 751,76	- 751,76	- 736,61	- 383,45	- 398,60	- 383,45	- 398,60	- 75,75	-
Recuperación NFR											11.844,20
Entrada de caja	300.000										
Cuota amortización préstamo	22.528,41	23.929,2	25.417,1	26.997,6	28.676,30	30.459,3	32.353,35	34.365,08	36.501,9	38.771,59	
Desembolso inicial	-400.845,36										
= RENDIMIENTO NETO	-100.845,36	-15.137,98	158.991,9	282.587,6	410.570,6	557.333,84	611.718,20	682.609,98	750.793,63	821.634,13	1.115.802,1

Tabla 10. Rendimientos netos. Fuente: elaboración propia

7.5.1. Criterios de decisión

Valor Actual Neto

Para analizar la inversión según el criterio del VAN, hay que actualizar los rendimientos netos en función del coste de capital.

El coste de capital de la empresa es el siguiente: 6,0179%¹⁹

Los rendimientos netos actualizados serán los siguientes:

Año	RN	RN actualizados
Año 0	-100.845,36	-100.845,36
Año 1	-15.137,98	-14.278,70
Año 2	158.991,90	141.454,33
Año 3	282.587,57	237.145,54
Año 4	410.570,57	324.990,26
Año 5	557.333,84	416.119,98
Año 6	611.718,20	430.799,50
Año 7	682.609,98	453.437,10
Año 8	750.793,62	470.419,84
Año 9	821.634,13	485.583,76
Año 10	1.115.802,01	622.004,40
VAN		3.466.830,70

Tabla 11. Rendimientos netos actualizados. Fuente: elaboración propia

El VAN, como se ha mencionado anteriormente, es la suma de los rendimientos actualizados: 3.466.830,70 euros²⁰. Un VAN positivo indica la viabilidad del proyecto.

7.5.2. Tasa Interna Rentabilidad

Otro método de decisión es calcular la TIR. En este caso se calcula la Tasa Interna de Rentabilidad, que para que el proyecto sea viable, ha de ser superior al Coste de Capital de la empresa.

El cálculo da lugar a una TIR del 114%²¹, notablemente superior al Coste de Capital.

Este criterio nuevamente nos indica que el proyecto es viable.

¹⁹ Cálculos desarrollados en el Anexo 6

²⁰ Cálculos del VAN en el Anexo 6

²¹ Cálculo de TIR mediante fórmula de Excel, fórmula anexo 6

7.5.3. Análisis de sensibilidad

Mediante este análisis se va a comprobar hasta qué punto el proyecto es viable. La variable más importante que afecta a la empresa es el turismo. El modo en que esto se refleja en este análisis es mediante las ventas de servicios por parte de la empresa.

Es por ello, que el análisis de sensibilidad se ha centrado en evaluar cuánto podrían caer las ventas para que el proyecto comenzase a no ser rentable. Es decir, en el hipotético caso de que la previsión de ventas netas por parte de este estudio fuese errónea, conocer el punto en el que el VAN del proyecto se igualaría a cero, para saber cuánta desviación del cálculo de las mismas es permisible.

Con dicho análisis se concluye que para que el proyecto deje de ser rentable, las ventas netas esperadas tendrían que ser un 64,89%²² inferiores a las actuales.

Se trata de una desviación importante de los datos previstos, por lo que se puede afirmar que es muy poco probable que el turismo caiga en los próximos diez años un 66.31% en la comarca de La Jacetania, por lo que el proyecto no tiene una sensibilidad elevada.

7.6. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

La cuenta de resultados resume las previsiones de beneficios esperados por el proyecto de apertura de este centro de SPA en Jaca.

Como se observa a continuación en la tabla, los ingresos se incrementan con mayor intensidad durante los primeros años, y de manera más pausada los últimos, llegando incluso a mantenerse en el último ejercicio.

²² Cálculo realizado mediante “Análisis Y si”, “buscar objetivo” (antiguo SOLVER)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(A) INGRESOS	242.840,2	491.635,20	689.130,8	886.626,36	1.098.086,4	1.180.765,9	1.285.825,1	1.386.676,6	1.491.735,6	1.512.773,1
(B 1) GASTOS EXPL.	226.045,2 2	243.797,92	275.403,8 3	301.478,02	316.348,98	325.941,88	335.827,02	345.526,93	355.520,69	360.474,13
Aprovisionamientos	12.261,45	23.924,01	33.080,40	42.236,80	51.208,66	55.879,13	60.734,14	65.404,61	70.259,61	71.182,30
Personal	91.360,80	92.731,21	110.891,6	124.037,64	125.898,21	127.786,68	129.703,48	131.649,03	133.623,77	135.628,12
Sueldos y Salarios	74.100,00	75.211,50	76.339,67	77.484,77	78.647,04	79.826,74	81.024,15	82.239,51	83.473,10	84.725,20
Seguridad Social	17.260,80	17.519,71	34.551,92	46.552,87	47.251,17	47.959,93	48.679,33	49.409,52	50.150,67	50.902,93
Serv. Exteriores	112.152,9	116.872,6	121.161,7	125.474,6	129.756,87	132.790,83	135.904,17	138.988,06	142.152,07	144.178,47
Serv. Independientes	14.745,56	14.966,74	15.191,24	15.419,11	15.650,40	15.885,16	16.123,43	16.365,28	16.610,76	16.859,93
Alquiler	80.964,00	82.178,46	83.411,14	84.662,30	85.932,24	87.221,22	88.529,54	89.857,48	91.205,35	92.573,43
Prima Seguro	2.400,00	2.436,00	2.472,54	2.509,63	2.547,27	2.585,48	2.624,26	2.663,63	2.703,58	2.744,14
Publicidad	6.010,70	5.741,89	5.828,02	5.915,44	6.004,17	6.094,23	6.185,65	6.278,43	6.372,61	6.468,20
Suministros	8.032,64	11.549,54	14.258,83	16.968,11	19.622,79	21.004,74	22.441,28	23.823,23	25.259,77	25.532,79
Amortización	10.270,07	10.270,07	10.270,07	9.728,99	9.485,24	9.485,24	9.485,24	9.485,24	9.485,24	9.485,24
(B2) GASTOS FINAN.	18.654,0	17.253,2	15.765,26	14.184,8	12.506,12	10.723,02	8.829,06	6.817,33	4.680,51	2.410,82
Intereses préstamo	18.654	17.253,18	15.765,26	14.184,83	12.506,12	10.723,02	8.829,06	6.817,33	4.680,51	2.410,82
(B) TOTAL GASTOS (B1+B2)	244.699,2	261.051,10	291.169,1	315.662,85	328.855,09	336.664,90	344.656,08	352.344,25	360.201,19	362.884,95
(C) (A) - (B) = BAI	-1.859,02	230.584,1	397.961,7	570.963,5	769.231,35	844.101,08	941.168,94	1.034.332,3	1.131.534,4	1.149.888,8
Impuestos	-	57.181,27	99.490,42	142.740,88	192.307,84	211.025,27	235.292,24	258.583,08	282.883,60	287.472,04
Beneficio NETO	-1.859,02	173.402,83	298.471,3	428.222,6	576.923,51	633.075,81	705.876,71	775.749,23	848.650,80	862.416,11

Tabla 12. Cuenta de resultados previsional. Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Con la elaboración de este proyecto se determina positivamente la viabilidad de la apertura de un dentro de SPA en la localidad de Jaca.

Si bien es cierto que la inversión es alta, la rentabilidad de la misma lo es aún más. Pese a que el proyecto se ha establecido con un horizonte temporal de diez años, sería posible realizarlo en cinco.

Los beneficios, pese a que van reduciendo su incremento a lo largo de los años, son elevados, sobre todo al final del horizonte temporal del proyecto.

Estos beneficios sería conveniente invertirlos en reanimar el flujo de clientes ofreciendo nuevos servicios a los mismos. Algunas ideas podrían ser:

- Crear una cafetería o restaurante en el establecimiento: ofrecer a los clientes una experiencia gastronómica típica de la zona.
- Preparar una zona para jardín de infancia: los padres con niños pequeños podrían disfrutar del circuito y unos masajes, mientras sus hijos se encuentran jugando y aprendiendo con otros niños.
- Crear una zona de gimnasio: para los turistas que quieran ejercitarse y especialmente para la población de Jaca

BIBLIOGRAFÍA

DATOSMACRO (2015) *España – Población*.

<<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana>>

ESCUDERO, J. (2014) “Todas las partidas que debes tener en cuenta” en

EMPRENDEDORES.ES, 28 enero 2014.

<<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/negocios-casi-sin-inversion/partidas-que-debes-tener-en-cuenta>>

BOE, 28 de septiembre de 2013, núm. 233, p. 78787-78882.

España. Ley 42/2006, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2007 (Tarifa de primas para la cotización por contingencias profesionales).

BOE, 29 de diciembre de 2006, núm. 311, p. 46226-46444.

España. Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan general de Contabilidad.

Suplemento del BOE, 20 noviembre 2007, núm. 278, p.1-152.

España. Real Decreto-ley 3/2014, de 28 de febrero, de medidas urgentes para el fomento del empleo y la contratación indefinida.

BOE, 1 de marzo de 2014, núm. 52, p.19339-19344.

España. Resolución de 20 de agosto de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registran y publican las tablas salariales del Convenio colectivo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios.

BOE, 5 de septiembre de 2013, núm. 213, p. 64481-64482.

ICAC, Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Normas particulares sobre el inmovilizado inmaterial NV 5ª 2) del PGC. Resolución del ICAC de 21 de enero de 1992, por la que se dictan normas de valoración del inmovilizado inmaterial.

<<http://www.icac.meh.es/Consultas/Boicac/ficha.aspx?hid=183>>

INE, Instituto Nacional de estadística (2015) “Contabilidad Nacional Trimestral de España.

Base 2008. Cuarto trimestre de 2015”

<<http://www.ine.es/prensa/cntr0413.pdf>>

INE, Instituto Nacional de estadística (2015) “Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) Año 2015. Datos provisionales”.

<<http://www.ine.es/prensa/np811.pdf>>

INE, Instituto Nacional de estadística (2015) “Indicadores adelantados de Precios de Consumo y de Precios de Consumo Armonizado. Mayo 2015”.

<<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4218/ipce0514.pdf>>

INE, Instituto Nacional de estadística (2015) “Índice de Precios de Consumo (IPC). Base 2011. Abril 2015”

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco421>

IPYME, Dirección General de la Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2014) Elección de la forma jurídica.

<<http://www.ipyme.org/es/ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>>

SEGURIDAD SOCIAL (2015). Bases y tipos de cotización 2015. Régimen General de la Seguridad Social. <<http://www.seg-social.es/>>

SEGURIDAD SOCIAL (2015). Beneficios en la cotización a la Seguridad Social. Incentivos en materia de Seguridad Social a la contratación indefinida inicial.

<<http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/142488.pdf>>

ANEXOS

ANEXO 1: NORMATIVA LEGAL

Análisis SRL

En este tipo de sociedades, el capital está dividido en participaciones iguales. Estas participaciones son indivisibles y acumulables, no se representan por títulos o acciones y no pueden transmitirse libremente a personas ajenas a la sociedad. Únicamente se pueden transmitir a padres, cónyuge, hijos o a otros socios. Aunque de manera excepcional en los estatutos se puede disponer de lo contrario.

Esta forma legal establece un mínimo de 1 socio, pero no tiene máximo. El capital mínimo de constitución es 3.005,06€ y no dispone de capital máximo. La inversión inicial del proyecto es notablemente superior a 3.000 euros, por lo que al no tener máximo se adapta a la misma.

La responsabilidad es limitada, con esto quiere decir que la responsabilidad se limita al capital, bienes y derechos a nombre de la empresa. De esta manera nunca se alcanzarán los bienes personales.

En cuanto a la tributación, este tipo de forma tributa por medio del Impuesto de Sociedades.

Algunas de las ventajas que han llevado a tomar esta decisión son las siguientes:

- La responsabilidad de los socios es limitada al capital aportado a la sociedad.
- En el caso de haber varios socios, las decisiones se toman democráticamente, existiendo equilibrio entre riesgo y poder de decisión.
- Si finalmente se decide que no haya socios, puede ser de carácter unipersonal, por lo que puede constituirla una persona.
- Tendrá varios órganos: Junta General de Accionistas y Administradores.

De igual manera, no hay que dejar de tener en cuenta igualmente las desventajas que tiene este tipo de forma legal:

- El capital mínimo (3.005,06€), en el momento de la constitución de la sociedad, deberá ser desembolsado íntegramente.
- Si en un momento dado un socio quiere desvincularse de la sociedad, deberán consentirlo el resto de los socios.
- Al tributar según el Impuesto de Sociedades el tipo impositivo varía entre 30-35%, tasa posiblemente superior a la de las formas jurídicas que tributan por IRPF, que lo hacen en función de la cifra de negocios.
- Existen unos costes fiscales del 1% del capital aportado en el momento de la constitución.

Legislación relativa al negocio

Nivel nacional

- **RD 865/2003** sobre prevención y control de legionelosis: medidas preventivas basadas en eliminar/reducir las zonas sucias mediante el diseño y mantenimiento de las instalaciones y evitar las condiciones que favorecen la *legionella* controlando la temperatura del agua y su desinfección.

Será obligatorio controlar dos veces al día los niveles de cloro y pH y anotarlos en un registro.

Limpieza y desinfección de depósitos, conducciones, filtros, vasos, difusores y otros.

- **Ley 20/1997, Decreto 68/2000 y Ley 51/2003** sobre la accesibilidad y barreras arquitectónicas e igualdad ante la discapacidad: diseño del local sin barreras para ninguna persona, con rampas y baños adecuados.

- **RD 1027/2007:** Reglamento de Instalaciones Térmicas en Edificios. Según el cual las instalaciones térmicas deben diseñarse para obtener calidad térmica ambiental y de aguas que sea aceptable para los usuarios.
Además este Real Decreto también hace referencia a la eficiencia energética: establece que el diseño del local debe garantizar ahorro energético y contaminante mediante la utilización de sistemas enérgicamente eficientes que permitan la recuperación de energía.
- **RD 379/2001:** almacenaje de los productos químicos para la desinfección de aguas.

Nivel municipal/autonómico:

- Obligación de elaborar un Reglamento de Régimen Interno expuesto públicamente en lugares visibles:
 - Ducha obligatoria antes de la inmersión
 - Obligación de llevar gorro de baño.
 - Prohibida la entrada de animales.
 - Prohibido entrar a la zona de baño con ropa y/o calzado de calle.
 - Prohibido comer y/o beber en la zona de baño y vestuarios.
- Los productos químicos de tratamiento de aguas deberán ser homologados y cumplir los requisitos para su aplicación.
- Las instalaciones, al emplear productos químicos para la desinfección del agua, deberán garantizar la renovación constante del aire del recinto.

Por último, es muy importante tener en cuenta las normativas generales, como la normativa anti-incendios y ley anti-tabaco de diciembre de 2005.

ANEXO 2: PRECIOS SERVICIOS Y EQUIPOS

Precios de los servicios

- **Entrada general:** Con este tipo de entradas podrá accederse a la zona de aguas, saunas y sala de infrarrojos durante tres horas. Precio: 25€ mayores de 10 años, 15€ menores de 10 años.
- **Entrada grupal:** para más de 10 personas el precio será de 20€ la entrada de adulto y 10€ la de niños.
- **Pack con masaje:** Además de la entrada anterior por tres horas, los clientes podrán disfrutar de un masaje deportivo. Precio: 59,9€.
- **Pack especial para parejas:** Para parejas e incluso para regalar. Este pack contiene dos entradas generales, un masaje (a elegir entre liberador, podal, deportivo o shiatsu) para cada persona en una misma sala y una brocheta de frutas y una copa de champagne al término de la misma. Precio: 79,90€.
- **Pack especial parejas II:** Masaje de 30 minutos (a elegir entre liberador, podal, deportivo o shiatsu) para cada persona, bañera siesté privada durante 30 minutos, brocheta de frutas y champagne al término de la sesión. Precio: 99,9€.

ELEMENTOS DEL SPA y su coste

Zona de aguas

Elementos	Unidades	Precio	Total
Piscina lúdica	1	35.000,00 €	35.000,00 €
Piscina tonificación	1	7.000,00 €	7.000,00 €
Piscina relax	1	10.000,00 €	10.000,00 €
Sauna seca	1	6.593,58 €	6.593,58 €
Baño turco	1	4.775,00 €	4.775,00 €
Luz infrarroja	10	49,27 €	492,70 €
Tumbona térmica	10	2.400,00 €	24.000,00 €
Tumbona	10	129,00 €	1.290,00 €
Ducha escocesa	1	4.096,22 €	4.096,22 €
Cubo	1	1.280,00 €	1.280,00 €
Duchas desinfectantes de entrada	2	126,66 €	253,32 €
Ducha nebulizada	1	2.103,54 €	2.103,54 €
TOTAL			96.884,36 €

Zona de recepción

Elementos	Unidades	Precio	Total
Mesa recepción	1	2.565,00 €	2.565,00 €
Silla ordenador	3	214,00 €	642,00 €
Mesa escritorio	1	312,00 €	312,00 €
TPV	1	625,25 €	625,25 €
Sofá	1	1.200,00 €	1.200,00 €
Mesita	1	19,99 €	19,99 €
Letrero establecimiento	1	480,59 €	480,59 €
Ordenador	2	499,00 €	998,00 €
TOTAL			6.842,83 €

Zona de vestuarios

Elementos	Unidades	Precio	Total
Duchas	20	1.681,36 €	33.627,20 €
Inodoro	5	155,03 €	775,15 €
Urinarios	2	144,04 €	288,08 €
Lavabos	3	209,00 €	627,00 €
Grifos	6	19,00 €	114,00 €
Taquillas	10	81,00 €	810,00 €
Bancos con perchero	8	122,65 €	981,20 €
TOTAL			37.222,63 €

Zona de masajes

Elementos	Unidades	Precio	Total
Camillas	4	84,00 €	336,00 €
Taburetes	4	49,00 €	196,00 €
Bañera hidromasaje para dos	1	1.640,00 €	1.640,00 €
Estanterías para aceites, aromas y velas	4	74,99 €	299,96 €
TOTAL			2.471,96 €

Almacén

Elementos	Unidades	Precio	Total
Estanterías de almacenamiento	6	80,00 €	480,00 €
TOTAL			480,00 €

ANEXO 3: RELACIÓN DE LOS INGRESOS

1. Cálculo de los clientes

El cálculo de los clientes se realiza en base a la ocupación turística y poblacional de la comarca de La Jacetania.

Sumando mensualmente ambos datos, se obtiene el número de posibles clientes mensuales que podrían acudir al centro de SPA:

Mes	Viajeros totales	Población Jaca media2014	TOTAL
Enero'14	13.245,00	12.963	26.208,00
Febrero'14	12.118	12.963	25.081,00
Marzo'14	11.929	12.963	24.892,00
Abril'14	10.555	12.963	23.518,00
Mayo'14	-	-	-
Junio'14	10.854	12.963	23.817,00
Julio'14	13.290	12.963	26.253,00
Agosto'14	17.742	12.963	30.705,00
Septiembre'14	10.535	12.963	23.498,00
Octubre'14	7.794	12.963	20.757,00
Noviembre'14	8.064	12.963	21.027,00
Diciembre'14	8.596	12.963	21.559,00
TOTAL			267.315

Tabla 13. Clientes potenciales. Fuente; elaboración propia con datos del IAEST

De este total, únicamente un pequeño porcentaje constituirá realmente el número de clientes que acudirán al establecimiento.

Durante el primer año, dichos clientes aumentarán mensualmente, ligeramente durante los primeros meses y de forma más continuada al final del año, puesto que la empresa ya comenzará a establecerse en el mercado. Los meses de Mayo el establecimiento se encuentra cerrado y por ello los ingresos serán nulos.

A lo largo de los años siguientes, el crecimiento de clientes es mayor los primeros, y más lento durante los últimos, llegando a ser nulo el último año:

Año	Clientes	Incremento clientes
AÑO 1	6.425	-
AÑO 2	14.494	125,59%
AÑO 3	20.292	40,00%
AÑO 4	26.090	28,57%
AÑO 5	31.888	22,22%
AÑO 6	34.786	9,09%
AÑO 7	37.685	8,33%
AÑO 8	40.584	7,69%
AÑO 9	43.483	7,14%
AÑO 10	43.483	0,00%

Tabla 14. Clientes previstos. Fuente: elaboración propia

2. Cálculo de los ingresos

Los ingresos se han calculado teniendo en cuenta los precios de los servicios que se ofertan normalmente, y además hay que añadir los ingresos vía promociones (vuelve a mitad de precio y bonos de masajes).

Los ingresos anuales se desglosan de la siguiente manera para el primer año, y los años posteriores se van incrementando en el mismo porcentaje que aumenta el número de clientes.

AÑO 1	Descripción	Precio	Unidades	Total
Entradas	Entrada general adulto	25,00 €	2.096	52.400,00 €
	Entrada general niño	15,00 €	979	14.685,00 €
	Entrada adulto grupal	20,00 €	610	12.200,00 €
	Entrada niño grupal	10,00 €	169	1.690,00 €
	Entrada con 10% desc.	22,50 €	987	22.207,50 €
Masajes	Deportivo	50,00 €	150	7.500,00 €
	Reflexología podal	55,00 €	89	4.895,00 €
	Masaje liberador	65,00 €	132	8.580,00 €
	Quiropraxia	65,00 €	153	9.945,00 €
	Sabai	100,00 €	113	11.300,00 €
	Ayurvédico	100,00 €	160	16.000,00 €
	Tailandés	85,00 €	90	7.650,00 €
	Shiatsu	75,00 €	120	9.000,00 €
	Candle pareja	100,00 €	79	7.900,00 €
Packs	Entrada + masaje deportivo	59,90 €	290	17.371,00 €
	Pack parejas I	79,90 €	115	9.188,50 €
	Pack parejas II	99,90 €	93	9.290,70 €
	TOTAL		6.425	221.802,70 €

Además, a estos ingresos, como se ha mencionado anteriormente, habrá que sumar los obtenidos por medio de las promociones, que igualmente se incrementan en el mismo porcentaje que aumentan los clientes:

Vuelve a mitad de precio	Número	12,50 €
Año 1	851	10.637,50 €

Tabla 15. Ingresos obtenidos por "vuelve a mitad de precio". Fuente: elaboración propia

Pack 5 masajes deportivos	Número	200€
Año 1	52	10.400,00 €

Tabla 16. Ingresos por medio de bonos de masajes. Fuente: elaboración propia

De esta manera, los ingresos anuales totales son los siguientes:

Año	Ingresos
AÑO 1	242.840,20 €
AÑO 2	491.635,20 €
AÑO 3	689.130,78 €
AÑO 4	886.626,36 €
AÑO 5	1.098.086,44 €
AÑO 6	1.180.765,98 €
AÑO 7	1.285.825,02 €
AÑO 8	1.386.676,56 €
AÑO 9	1.491.735,60 €
AÑO 10	1.512.773,10 €

Tabla 17. Ingresos anuales. Fuente: elaboración propia

ANEXO 4: RECURSOS HUMANOS

Horario y calendario laboral

En base al *Convenio Colectivo de peluquerías, institutos de belleza, gimnasios* se han fijado el horario y calendario laboral.

En referencia al calendario de trabajo, el Convenio establece que corresponde fijarlo al empresario libremente, siempre que haya 15 días mínimo de vacaciones, por lo que se trabajará de miércoles a sábado, cerrando los lunes y martes, y cerrando por vacaciones el mes de Mayo (que es el mes que menos afluencia turística hay).

En cuanto a los horarios, también se establecen libremente por el empresario, siempre y cuando los empleados disfruten de día y medio libre consecutivo. Así pues, los horarios de trabajo serán de miércoles a domingo de 10-22h.

- **Recepción:** habrá dos personas encargadas de este puesto, por lo que trabajarán a jornada parcial, seis horas al día, un empleado por la mañana (10-16h) y otro por la tarde. (16-22h) de miércoles a sábado. Se turnarán por semanas los horarios de mañana y tarde. Realizan un total de 30 horas semanales.
- **Socorristas:** son dos, al igual que recepción, y llevarán el mismo horario, uno de mañana y otro de tarde.
- **Masajistas:** los cuatro masajistas trabajarán de miércoles a domingo. Realizarán jornadas partidas, trabajando por la mañana de 10-13:30h y por las tardes de 17-21:30. De esta manera cumplen con las 40 horas/semanales.
- **Socios:** tienen un horario libre y es obligatoria una reunión semanalmente para tratar los temas del negocio. Además llevarán la contabilidad y administración del negocio desde la oficina que disponen en él.

ANEXO 5: PUBLICIDAD Y PROMOCIONES

- **Publicidad en la red:** La empresa creará una página Web que contendrá información sobre los servicios y los precios, así como sobre las promociones que se hagan. También tendrá la opción de reservar online e informará sobre la localización del SPA y cómo llegar a él. Además se dará la opción a los usuarios de dejar su opinión de manera anónima en la propia Web. Además se emplearán Redes Sociales (se ofertarán las promociones y se realizarán sorteos). El coste del dominio web asciende a 0,49€²³ el primer año, y los posteriores 9,99€.
- **Folletos informativos:** Se buzoneará la zona, especialmente Jaca y los pueblos que conforman la comarca de “La Jacetania”. Además se colocarán folletos informativos en las distintas estaciones de esquí de la zona, en los comercios de la localidad de Jaca y en las zonas de actividades de aventura y senderismo. Esta acción publicitaria implica la impresión de 15.000 folletos informativos, lo que supone un coste de 326,33 euros²⁴.
- **Tarjetas de visita:** las tarjetas contendrán el nombre y la dirección de la empresa, así como el teléfono para ponerse en contacto. Por la parte trasera vendrán en blanco para poder apuntar el horario de la cita en caso de solicitarla en el propio establecimiento para otro día. Estas tarjetas se colocarán en la recepción del establecimiento. El coste de la impresión de 250 tarjetas de visita es de 27,96 euros²⁵.
- **Establecimiento:** el propio establecimiento realiza una función publicitaria con el letrero del mismo. Este será un letrero llamativo y con luz para las noches. El coste del letrero asciende a 480,59€, para unas medidas de 300x60 cm.²⁶
- **Valla publicitaria:** a la entrada de Jaca, o por las carreteras cercanas, se puede contratar publicidad en un panel, de manera que todos los coches que pasen por ahí se den cuenta de la apertura del nuevo SPA. El coste del alquiler de la valla al mes sería de 450€ en la provincia de Huesca.²⁷
- **Inauguración:** El primer día de apertura se realizará una gran inauguración con un *catering* para que los clientes reciban una buena impresión del establecimiento. El coste estimado de dicho *catering* ascendería a 200 euros.

²³ Se trata de un dominio web .com, según la página www.1and1.es

²⁴ Según la página <http://publiprinters.com/index.php?s=2&p=2&f=44&c=2>

²⁵ Según la página <http://publiprinters.com/index.php?s=2&p=4&f=24&c=2>

²⁶ Según la página www.rotuloslowcost.com

²⁷ Según la página web www.oblicua.es

Promociones

El local dispondrá de promociones esporádicas, para que los clientes no se acostumbren a las mismas, produciendo un efecto contrario al que queremos conseguir. También la entidad dispondrá de un programa de fidelización de clientes, que sí estará disponible todo el año.

- **Promociones esporádicas:** En épocas de temporada baja o menor afluencia de personas, puede establecerse algunas promociones para reactivar el flujo de clientes:
 - “Vuelve mañana a mitad de precio”: para que las personas que volverían al día siguiente pero no lo hacen porque el coste de dos días seguidos es elevado, esta promoción podría producir que los clientes vinieran al local dos días consecutivos.
 - *Groupon* o páginas similares: son páginas web con las que se firman acuerdos para que te promocionen de manera más barata, llegue a más público y ellos se quedan con una parte de comisión de la venta de esas entradas.
- **Fidelización de clientes** dirigido a los residentes de Jaca y alrededores o asiduos vacacionales. Para ello se ha configurado un sistema de puntos. Por cada 10 € consumidos en el local, se obtendrá 1 punto. Estos puntos serán canjeables por servicios del local:

Puntos	Recompensa
10	Una entrada general gratis
15	Pack entrada + masaje gratis
20	Pack pareja (1-2) gratis

El coste de dichas tarjetas será de 27,96 para 250 tarjetas, que serán reutilizables cada vez que un cliente la gaste. (Mismo coste que las tarjetas de visita)

- **Unión con otras empresas:** Una buena opción sería llegar a un tipo de pacto entre empresas que oferten deportes por la zona, para poder obtener una entrada

conjunta, o que se puedan comprar entradas más baratas en alguno de las entidades para acudir a las otras.

- **Bonos de masaje deportivo:** En el caso de los masajes podrían establecerse bonos de 5 masajes deportivos por 200€.

ANEXO 6: CRITERIOS DE DECISIÓN

Cálculo del coste de capital

Para calcular el Coste de Capital de la empresa es necesario seguir la siguiente fórmula:

$$i_0 = i_c \frac{C}{C + D} + i_d \frac{D}{C + D} = i_c \frac{C}{A} + i_d \frac{D}{A}$$

Dónde:

- I_0 = Coste medio ponderado
- I_c = Coste Capital
- I_d = Coste Deuda
- I'_d = Coste Deuda después de impuestos
- C = Capitales propios
- D = Cuantía deuda
- $A = C + D$

$$i'_d = i_d x (1 - 0,25)$$

$$i'_d = 0,06218x(1 - 0,25) = 0,047$$

$$i_0 = 0,1 \frac{108000}{408000} + 0,047 \frac{300000}{408000} = 0,06018$$

El Coste de Capital es igual a 6,018%.

Cálculo del VAN

para el cálculo del Valor Actual Neto es necesario actualizar los Rendimientos Netos a Coste de Capital, sumarlos y restarles el desembolso inicial:

$$VAN = -C_0 + \sum_{t=1}^N \frac{FCN_t}{(1+i)^t}$$

Dónde:

- C_0 = Desembolso inicial

- FCN = Rendimientos Netos (de cada año)
- I = Coste de capital
- T= Periodo temporal

En este caso, se ha realizado actualizando los rendimientos mediante la hoja de Excel y posteriormente sumándolos:

Año	RN	RN actualizados
Año 0	-100845,3	-100845,3
Año 1	-15137,98	-14278,700
Año 2	158991,90	141454,33
Año 3	282587,5	237145,54
Año 4	410570,57	324990,26
Año 5	557333,84	416119,98
Año 6	611718,20	430799,50
Año 7	682609,98	453437,10
Año 8	750793,62	470419,84
Año 9	821634,13	485583,76
Año 10	1115802,01	622004,4
	VAN	3.466.830,70

Tabla 18. Cálculo VAN. Fuente: elaboración propia

Cálculo TIR

La Tasa Interna de Rentabilidad o TIR se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Se trata de la misma que en el caso del VAN, pero esta vez se trata de hallar el i para el cuál la fórmula sea cero.

Esta ecuación, también se ha resuelto mediante la hoja Excel, con la fórmula “TIR”.

El resultado arroja una TIR del 114%.