



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Camping La Zueca:

Plan de negocio de un camping en Belchite

Business plan of a camping in Belchite

Autora

Yaiza Paternoy Gregorio

Directora

Elisabet Garrido Martínez

Administración y Dirección de Empresas

2018/2019

RESUMEN

Yaiza Paternoy Gregorio, bajo la dirección de Elisabet Garrido Martínez, ha realizado el presente Trabajo de Fin de Grado que lleva por título “Camping La Zueca: Plan de Negocio de un camping en Belchite”.

Se trata de un trabajo cuyo objetivo es la elaboración de un plan de negocio para determinar la viabilidad de abrir un camping ubicado en la localidad zaragozana de Belchite. El primer paso será el estudio de la viabilidad estratégica, donde a través de un análisis del mercado se determinará el público objetivo y los principales competidores. Posteriormente, mediante un estudio de la viabilidad comercial, se llevará a cabo un plan de Marketing para determinar las características del servicio ofertado, así como su precio y las decisiones a tomar con respecto a su promoción y distribución. Así mismo, se realizará un plan operativo y políticas sobre la gestión del personal. Por último, se llevará a cabo un análisis económico-financiero con el objetivo de analizar la rentabilidad y los ratios de la empresa durante los primeros 5 años de funcionamiento. El documento concluye ofreciendo las ideas principales sobre las viabilidades estratégicas, comerciales, técnicas, legales y financieras de la idea de negocio analizada.

ABSTRACT

Yaiza Paternoy Gregorio, under the direction of Elisabet Garrido Martínez, has made the present dissertation whose title is “Camping La Zueca: Business plan of a camping in Belchite”.

The dissertation develops a business plan that analyzes the viability of creating a camping in Belchite (Zaragoza). Firstly, the document analyzes the strategic viability with the aim of developing a market research that determines the target market and the main competitors. Secondly, the document determines the commercial viability, as well as the technical and legal requirements with the aim of determining the initial investment and the cost structure. Finally, an economic-financial analysis is carried out with the aim of analyzing the expected profitability and main financial ratios of the firm during its first five years. The document concludes by offering the key findings about the strategic, commercial, technical, legal and financial viability of the business idea that is analyzed.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	5
1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE GRADO	5
1.3 OPORTUNIDAD DE LA IDEA E INTERÉS PÚBLICO	6
1.4 FUENTES DE INFORMACIÓN, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA	6
2. VIABILIDAD ESTRATÉGICA	7
2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO	8
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	12
2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	14
2.3.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	14
2.3.2 ANÁLISIS DAFO	17
2.3.3 ANÁLISIS CAME	19
3. VIABILIDAD COMERCIAL	19
3.1 PLAN DE MARKETING	20
3.1.1 PRODUCTO	20
3.1.2 PRECIO	22
3.1.3 DISTRIBUCIÓN	23
3.1.4 PROMOCIÓN	25
3.2 PREVISIÓN DE VENTAS Y COSTES COMERCIALES	25
4. VIABILIDAD TÉCNICA	27
4.1 LOCALIZACIÓN	27
4.2 REQUERIMIENTOS LEGALES	28
4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	28
4.4 INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA	29
4.5 PROVEEDORES	31
4.6 ESTRUCTURA DE COSTES	32
5. ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZATIVA	34
5.1 FORMA JURÍDICA	34
5.2 TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA	34
5.3 ORGANIZACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	36
6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	37
6.1 BALANCE DE SITUACIÓN	37
6.2 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	38

6.3 FLUJOS DE TESORERÍA.....	39
6.4 RATIOS.....	40
7. VALORACIÓN DEL RIESGO	42
8. CONCLUSIONES	42
9. BIBLIOGRAFÍA.....	44
10. ANEXOS	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. N° de noches que los turistas pernoctan en Belchite	8
Figura 2. Variación anual de turistas en España.....	9
Figura 3. Evolución de número de campings	10
Figura 4. Ocupación nacional campings.....	11
Figura 5. Ocupación campings en Aragón	11
Figura 6. Mapa de competidores del Camping La Zueca.....	15
Figura 7. Plano general Camping La Zueca	21
Figura 8. Plano sanitarios	21
Figura 9. Dinero que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar	22
Figura 10. Página web Camping La Zueca	24
Figura 11. Apartado de reservas en la página web	29
Figura 12. Presupuesto de tesorería	40
Figura 13. Característica técnicas terreno no urbanizable	50
Figura 14. Características técnicas del terreno urbanizable	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pernoctaciones en campings.....	10
Tabla 2. Evolución tipo de interés legal	13
Tabla 3. Oferta turística en Belchite	16
Tabla 4. Oferta turística en Campo de Belchite.....	16
Tabla 5. Análisis DAFO	17
Tabla 6. Precios servicios adicionales	23
Tabla 7. Previsión de ventas y costes comerciales año 1	26
Tabla 8. Previsión de ventas años 1 a 5	27
Tabla 9. Inversión inicial requerida	30
Tabla 10. Estructura costes variables	33
Tabla 11. Estructura de costes fijos	33
Tabla 12. Resumen Balance de situación	37
Tabla 13. Resumen cuenta Pérdidas y Ganancias	39

Tabla 14. Fondo de maniobra.....	40
Tabla 15. Ratios financieros	41
Tabla 16. Rentabilidad económica	41
Tabla 17. Rentabilidad financiera.....	42
Tabla 18. Costes de promoción	48
Tabla 19. Costes de distribución.....	49
Tabla 20. Previsión ventas 5 primeros años	49
Tabla 21. Presupuesto acondicionamiento terreno	51
Tabla 22. Presupuesto construcción baños + recepción	51
Tabla 23. Presupuesto construcción guarda-caravanas	52
Tabla 24. Presupuesto mobiliario	52
Tabla 25. Cuadro de amortización del préstamo	53
Tabla 26. Balance de situación	54
Tabla 27. Liquidación del IVA.....	55
Tabla 28. Cuenta de pérdidas y ganancias.....	56
Tabla 29. Presupuesto de tesorería	56

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

El presente trabajo versa sobre la elaboración de un plan de negocio, en concreto el estudio de viabilidad de abrir un camping en la localidad zaragozana de Belchite bajo el nombre de “Camping La Zueca”.

Belchite es un pueblo que se caracteriza por los olivos y el aceite, es por ello que el nombre elegido para el camping está ligado a ello. Así destacar que la zueca es una parte de olivo entre la raíz y el tronco usada para la propagación vegetativa del olivo.

Otro de los atractivos turísticos de Belchite es el Pueblo Viejo, el cual quedó destruido y abandonado tras la Guerra Civil Española, construyéndose tras dicha guerra un pueblo Nuevo a escasos metros del mismo. Se realizan visitas guiadas al Pueblo Viejo tanto diurnas como nocturnas. En la temporada de verano las visitas nocturnas se realizan a las 10 de la noche mientras que en los meses de invierno se llevan a cabo a las 8 de la noche. Así pues, los turistas que realizan esas visitas tienen un aliciente para alojarse en la localidad esa noche. Dato este positivo para el camping ya que los potenciales clientes aumentan.

Ha sido elegida esta localidad, en primer lugar por los vínculos que personalmente me unen a ella, y en segundo lugar porque no hay un negocio de estas características en ella, pudiendo suponer un incentivo para el crecimiento económico del pueblo. Tal y como se explicará más adelante, un negocio de estas características puede resultar viable debido al incremento del turismo existente a nivel nacional y sobre todo a nivel local, lo que supone que Belchite necesite cada vez más servicios para atender correctamente la demanda turística.

Destacar que el camping ofrecerá dos servicios diferenciados, por un lado servicio de estancia en una parcela con todos los servicios imprescindibles (servicios, duchas, lavabos, servicio WC para residuos químicos de caravanas y autocaravanas, parque infantil y bar), y por otro lado servicio de guarda-caravanas, mediante un espacio cubierto y seguro.

1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE GRADO

El objetivo principal del presente Trabajo de Fin de Grado es el desarrollo de un plan de negocio donde se definen las características del modelo de negocio del Camping La

Zueca y los procedimientos que han de seguirse para la apertura de un camping, y emitir un informe donde se plasme si el negocio es viable económica, financiera y técnicamente.

Para llevar a cabo el cumplimiento de este objetivo general se deberán desarrollar una serie de objetivos específicos, entre los que destacan:

- Valorar la evolución previsible del turismo y del sector campista y extraer los datos relevantes para el estudio.
- Emitir un informe de asesoramiento sobre el mercado, es decir, realizar un estudio estratégico, técnico y económico sobre las características del sector.
- Elaborar un proyecto de gestión global de la empresa de nueva creación.

1.3 OPORTUNIDAD DE LA IDEA E INTERÉS PÚBLICO

El desarrollo de la idea de negocio que se analiza en este plan resulta especialmente viable en el pueblo de Belchite. Como se explicará más adelante, la localidad ha triplicado en los últimos años sus turistas, y entre ellos hay una gran mayoría que visitan el pueblo con sus caravanas y autocaravanas. Actualmente no hay un espacio para estacionar dichos vehículos, por lo que es un servicio muy demandado.

Así pues, este estudio puede ser de interés tanto para el Ayuntamiento de la localidad, en caso de querer la apertura de un camping municipal, o para mí como particular y promotora al invertir mi capital y esfuerzo en ponerlo en marcha.

Se trata de una oportunidad de negocio que podrá beneficiar tanto al dueño del mismo (por los beneficios que le aportará) como a la localidad en general ya que permite atraer más turistas, lo que supone un incremento de ingresos para otros negocios de Belchite (tales como bares, restaurantes, comercios y servicios de ocio) y su Ayuntamiento.

1.4 FUENTES DE INFORMACIÓN, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

Con respecto a las fuentes de información utilizadas, las secundarias han sido bases de datos como el INE, artículos de periódicos, o libros especializados. Mientras que la fuente primaria de obtención de información ha sido la realización de un estudio de mercado, mediante un cuestionario.

El cuestionario consta de 10 preguntas (tal y como se puede observar en el ANEXO I), las cuales se realizaron a los turistas de Belchite, quienes serán los potenciales

clientes del camping. Gracias a la colaboración del Ayuntamiento de Belchite, deje una serie de encuestas en la oficina de turismo para que aquellos turistas que fueran a la misma a pedir información la llenaran. Además, también realicé trabajo de campo. Aprovechando las visitas al pueblo viejo, durante varios días fui a la salida de la misma para hablar con los turistas y realizarles personalmente la encuesta. Destacar la amabilidad de todas las personas que participaron en ella, pudiendo conseguir un número total de 148 encuestas, número suficientemente elevado para poder extraer esos resultados al resto de la población.

En cuanto a la metodología empleada, destacar que el TFG sigue la habitual en la realización de un plan de negocio. Para ello se van a analizar las diferentes viabilidades clásicas, con lo que el trabajo estará estructurado en siete apartados:

1. Viabilidad estratégica
2. Viabilidad comercial
3. Viabilidad técnica
4. Estructura legal y organizativa
5. Análisis económico-financiero
6. Valoración del riesgo
7. Conclusiones

En cada uno de esos apartados se analizarán los factores externos e internos que afectan a la empresa, cuestiones relativas a Marketing Mix, localización y elementos necesarios para ponerlo en marcha, forma legal a adoptar así como el personal para su funcionamiento. Se realizarán previsiones de ingresos, junto con los costes a asumir, y se valorará el riesgo con la previsión de escenarios tanto optimistas como pesimistas.

Con todo ello se podrá llegar a la conclusión de si estamos ante un proyecto viable, o si por el contrario no es un proyecto viable y no se recomienda su apertura.

2. VIABILIDAD ESTRATÉGICA

El primer paso para la elaboración del proyecto es el estudio de la viabilidad estratégica. Este estudio nos permitirá conocer cuál es el mercado objetivo, así como diseñar la estrategia de negocio con la que el camping pueda alcanzar el éxito.

Para llevar a cabo este estudio, en primer lugar responderé a ciertas cuestiones básicas acerca del mercado al que debo dirigirme, la estacionalidad de la demanda y la

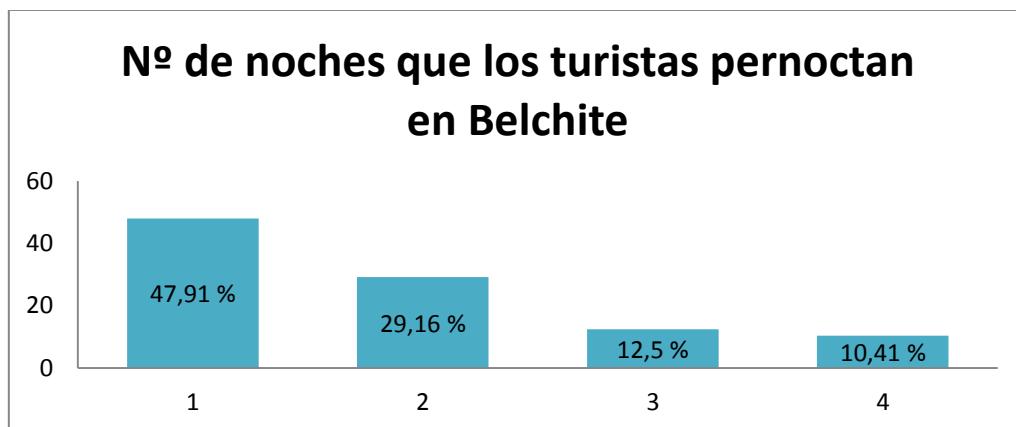
competencia. Tras ello, se realizará un examen pormenorizado del entorno general, del mercado y de la competencia.

2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

Lo primero que se debe señalar es que el público al que va dirigido el negocio representa un segmento del mercado de gran tamaño. En concreto, me centraré en personas con un nivel de renta medio y medio-alto que viajan tanto solas, como en pareja, en familia o con amigos, y que realizan viajes en caravana, autocaravana o tienda de campaña.

Tras la investigación de mercado llevada a cabo, se sabe que la estancia media en el municipio oscila entre una y dos noches, por lo que el público objetivo serán aquellas personas que quieran visitar Belchite y alrededores en un breve periodo de tiempo (principalmente en fines de semana y puentes). Como podemos observar en la Figura 1, de los 148 turistas encuestados, un tercio de los mismos (en concreto 48) pernoctaban en la localidad, quedándose la mayoría de ellos una o dos noches.

Figura 1. Nº de noches que los turistas pernoctan en Belchite



Fuente: elaboración propia a partir de estudio de mercado (2018)

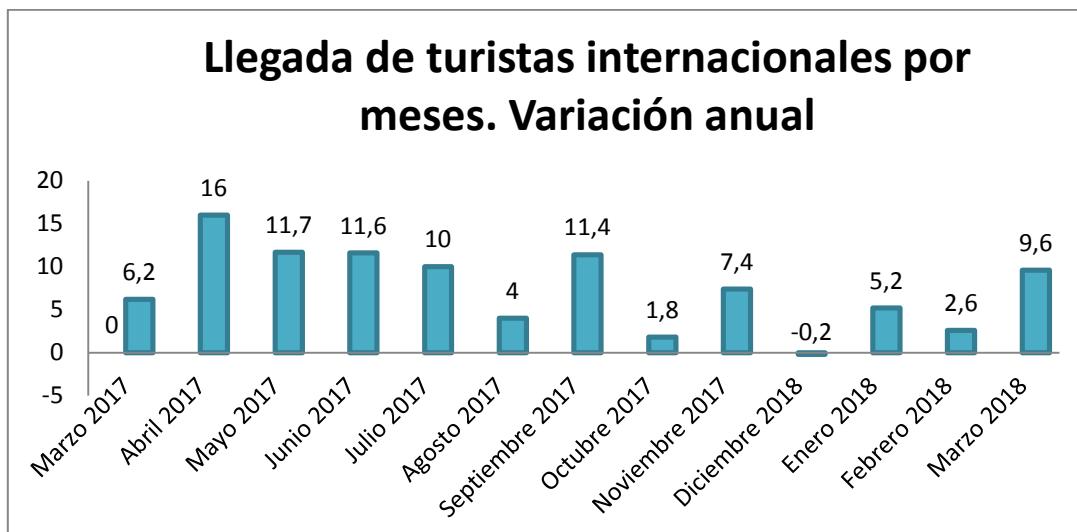
No debemos olvidar el servicio de guarda-caravanas también ofrecido, ya que el público objetivo varía. En este caso, dicho público serán aquellas personas que posean una caravana o autocaravana y no tengan espacio físico para guardarla en su propiedad.

Por otro lado, tras una exhausta investigación, se puede afirmar que la afluencia de turistas tanto a nivel nacional, a nivel de Comunidad Autónoma, como a nivel comarcal (en la Comarca Campo de Belchite) y local (en Belchite) tiene una tendencia ascendente en los últimos años.

Así pues, España un año más ha despuntado en el sector turístico, con un incremento en 2017 del 8,9% comparado con el año anterior, según datos del INE y Turespaña.

Además, en los seis primeros meses del año 2018, el número de turistas que visitó España aumentó en un 1,8% respecto al año anterior, superando los 37 millones de visitantes a nuestro país (INE, 2018)¹. En la Figura 2, podemos observar la variación anual de turistas por meses:

Figura 2. Variación anual de turistas en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2018)

En relación al incremento del turismo en Aragón, se incrementó el pasado año en un 8% manteniendo esa tendencia al alza en el presente año.

Por otro lado, la Comarca Campo de Belchite ha visto incrementado el número de turistas que visitan los distintos pueblos de los que está compuesta, y esto se debe a distintas iniciativas atractivas para ellos. Entre ellas encontramos el proyecto “Gastroturismo Campo de Belchite”, el cual vincula el turismo, la gastronomía y la agricultura ofreciendo experiencias únicas y especiales para los visitantes a través del vino, el aceite y la agricultura (Sereno, 2018).

Y para finalizar, destacar el incremento de turismo en la localidad donde se situará el camping (Belchite). En tan solo cuatro años, el turismo en la localidad ha conseguido triplicarse. En el año 2014 el pueblo registró 12.800 visitantes, dos años después dicha

¹ Nota de prensa INE. Disponible online en: <https://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur0618.pdf>

cifra se duplicó llegando a visitar el pueblo 31.100 personas (Salguero, 2017)². Y esa cifra todavía aumentó más en el año 2017, cerrándolo con un número de visitantes superior a 40.000 (Heraldo.es, 2018)³.

Otro de los datos esperanzadores para el proyecto es el incremento de campings debido al aumento de la demanda en los últimos años.

Como podemos observar en la Tabla 1, el incremento de pernoctaciones en campings tiene una tendencia al alza tanto en la Unión Europea, como en España y en Aragón.

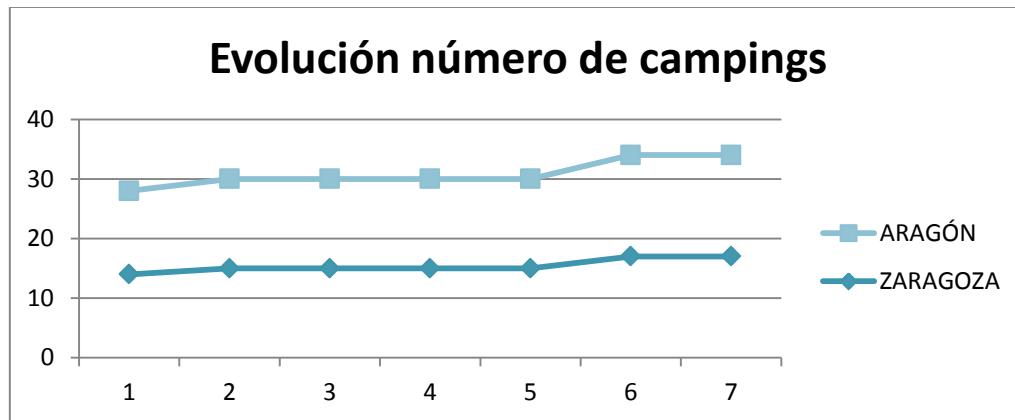
Tabla 1. Pernoctaciones en campings

Pernoctaciones	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
UE-28	-	378.703.665	373.618.402	366.530.970	362.752.127	358.481.452	-
España	38.711.804	36.641.636	34.391.739	32.309.459	31.376.344	31.338.613	31.669.966
Aragón	1.154.441	1.082.095	1.001.918	955.073	894.651	974.350	1.008.918

Fuente: IAEST según EUROSTAT (2018)

En relación con la tabla anterior, ante ese incremento de demanda, también se han incrementado el número de campings disponibles:

Figura 3. Evolución de número de campings



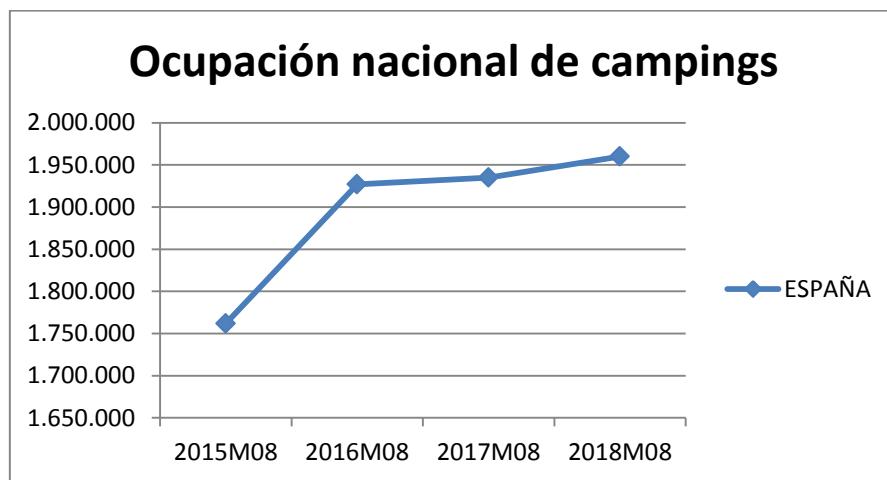
²Fuente: EL DIARIO.ES. “El patrimonio cultural revitaliza el desierto demográfico de Zaragoza con miles de visitantes al año”, *El diario.es* (2017). Accesible en web: https://www.eldiario.es/aragon/sociedad/patrimonio-cultural-revitaliza-demografico-Zaragoza_0_665283513.html (último acceso 23 de noviembre de 2018)

³ Fuente: HERALDO DE ARAGÓN. “Crecen un 10% las visitas a las oficinas de turismo Zaragoza”, *Heraldo* (2018). Accesible en web: <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/turismo/2018/03/19/crecen-las-visitas-las-oficinas-turismo-zaragoza-1230425-2261087.html> (último acceso 23 de noviembre de 2018)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de IASET según Anuario Estadístico de Turismo

Ligado a lo anterior, observamos que desde el año 2015 existe un repunte de la ocupación de los campings en nuestro país, además de en nuestra comunidad autónoma⁴. Así, en la Figura 4 observamos esa tendencia ascendente a nivel nacional:

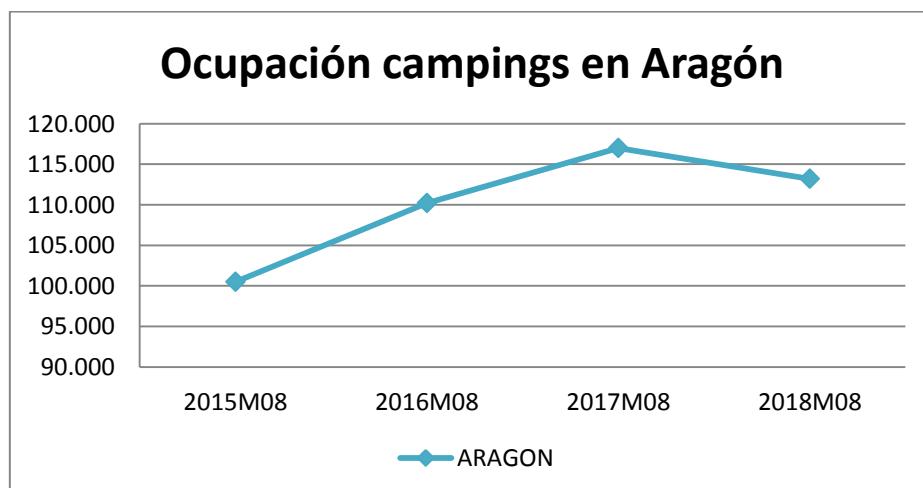
Figura 4. Ocupación nacional campings



Fuente: INE (2018)

Por otro lado, de 2015 a 2018, tal y como podemos ver en la Figura 5, también observamos un repunte de la ocupación de los campings en nuestra comunidad autónoma (si bien con un leve retroceso en el último año).

Figura 5. Ocupación campings en Aragón



Fuente: INE (2018)

⁴ Fuente: INE. Accesible online en web: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3149>

En definitiva, y a la vista de los datos anteriores, gracias al incremento del turismo y al aumento de la demanda de la acampada al aire libre, existe un mercado para mi idea de negocio.

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El entorno general está determinado por cuatro factores que influyen en las decisiones y los resultados de la empresa, y además constituyen una fuente de amenazas y oportunidades para el proyecto.

Llevando a cabo un **análisis PEST**, estudiare aquellos factores que no dependen directamente de la empresa sino de los contextos a los que pertenece ésta como son los factores político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos (Peiró, 2017).

- Factores político-legales:

En relación con los factores político-legales cabe destacar la nueva normativa reguladora de los Apartamentos Turísticos, según la cual el propietario o gestor de una vivienda turística deberá formalizar una declaración responsable dirigida al Servicio Provincial correspondiente del Departamento competente en materia de turismo. Mediante este documento el propietario declara el cumplimiento de todos los requisitos necesarios en el local, además de asumir toda la responsabilidad que pudiera derivar de fallos y deficiencias en los apartamentos.

Este trámite supone un coste adicional para los dueños de los apartamentos turísticos, y desde su puesta en práctica se ha detectado un decrecimiento de la apertura de apartamentos de este tipo.

Por lo tanto es una normativa beneficiosa para el proyecto ya que existirá menos competencia lo que conlleva un mayor número de potenciales clientes en el camping.

Como esta normativa no afecta a la ya existente de las casas rurales (Decreto 69/1997, de 27 de mayo, del Gobierno de Aragón) es beneficiosa igualmente para el negocio ya que como Belchite tiene una población de más de 1000 habitantes no se puede construir un alojamiento de esas características.

- Factores económicos:

En relación con los factores económicos, hay que tener en cuenta la **recuperación económica** en nuestro país, ya que gracias a ella se ha incrementado el turismo tanto a nivel nacional, como en nuestra Comunidad Autónoma.

Así, el turismo en Aragón se incrementó un 8% en el año 2017 con respecto al año anterior, y en el presente año esa tendencia al alza se mantiene⁵. Y concretamente en la población de Belchite el turismo se ha visto multiplicado por tres en tan solo cuatro años, tal y como se ha comentado anteriormente. Datos que resultan de gran importancia para el proyecto ya que el aumento del turismo en la zona se traduce en un aumento de los posibles consumidores del negocio.

Esta recuperación económica puede apreciarse en una mejora del PIB en Aragón, que en 2017 experimentó un crecimiento del 3,6% respecto a 2016, y previéndose un incremento del 3,3% en el presente año, según datos del INE⁶. Además, también se ha producido una mejora en otros indicadores económicos, como el aumento de la tasa de actividad, la disminución de la tasa de paro y la mejora del IPC.

Todo ello implica que los consumidores puedan dedicar mayor gasto al ocio y al turismo, lo que resulta favorable para nuestra empresa, encargada de ofrecer alojamiento en un lugar turístico.

En otro orden de cosas, como el proyecto precisa de una elevada inversión, se deberá considerar la posibilidad de solicitar un préstamo. Por ello, es importante saber cómo se encuentra el tipo de interés legal del dinero en el mercado financiero. En la Tabla 2, realizada por el Real e Ilustre Colegio de Abogados de Zaragoza, se puede observar cómo ha disminuido en los últimos años. Este es un dato que beneficia a las empresas, especialmente a las startups, ya que pueden financiarse más barato. Y en mi caso supone una buena oportunidad para invertir y poder implantar el negocio.

Tabla 2. Evolución tipo de interés legal

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
INTERÉS LEGAL DEL DINERO	5,5%	4%	4%	4%	4%	4%	3,5%	3%	3%	3%
INTERÉS DE DEMORA	7%	6%	6%	6%	6%	6%	4,37%	3,7%	3,7%	3,7%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del REICAZ

- Factores tecnológicos:

Para finalizar con el análisis PEST, dentro de los factores tecnológicos se debe destacar el uso de **internet**, el cual permitirá realizar telemáticamente los trámites, en

⁵ Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2018)

⁶ EXPANSIÓN. "Datos macro: PIB de Aragón" (2018). *Expansión*.

concreto las reservas, cancelaciones o reclamaciones. Ello supone una oportunidad para la empresa en la medida que permite abaratar y facilitar los costes de gestión.

Gracias a ese incremento en el uso de internet, el camping podrá contar con una página web donde se proporcionará toda la información relativa al mismo, es decir, categoría del camping, instalaciones que posee, número de parcelas, precios por día y servicios incluidos dentro de ese precio y las promociones u ofertas llevadas a cabo. Además, desde la página web se podrá reservar la parcela que se desee, proporcionando de esta forma facilidades a los potenciales clientes y un valor añadido para ellos.

2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

2.3.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

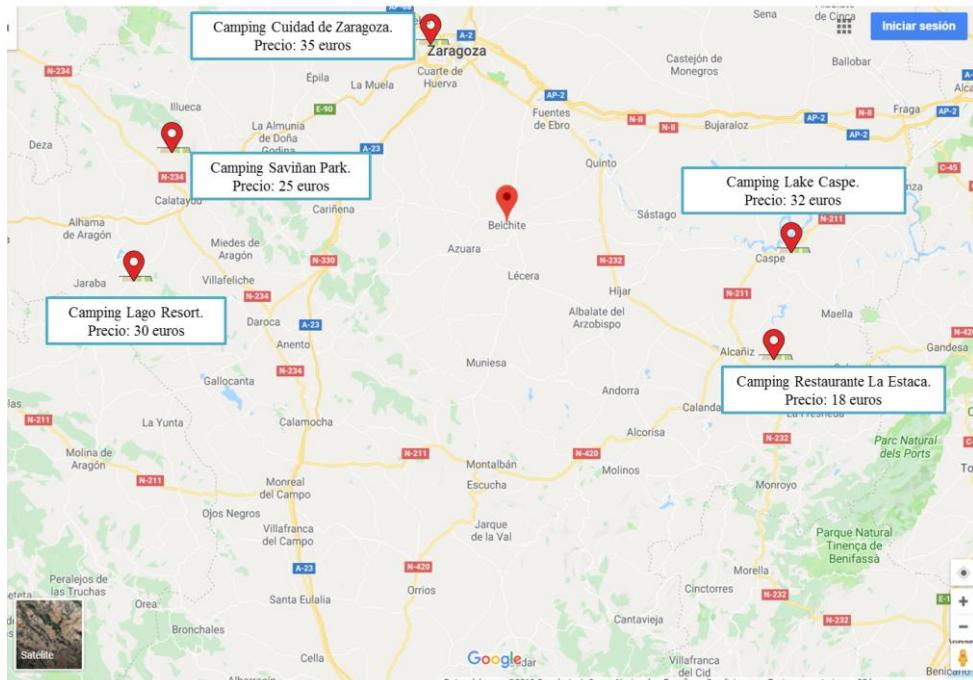
Para llevar a cabo un estudio de la competencia de mi empresa, se debe efectuar un **análisis de las cinco fuerzas de Porter**.

El objetivo principal del análisis de la industria es “intentar buscar oportunidades e identificar las amenazas para las empresas ya ubicadas en esa industria o para la entrada de empresas nuevas, lo que determinará sus capacidades para obtener beneficios” (Ucha, 2016).

Según este modelo, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de las cinco fuerzas competitivas básicas, las cuales definen la posibilidad de obtención de mayores rentabilidades.

1. Competencia entre empresas: como competidores del camping encontramos los campings existentes en comarcas y localidades colindantes. Como ya hemos señalado con anterioridad, en la Comarca Campo de Belchite no existen campings por lo que no tenemos competidores directos. Sin embargo sí que podemos encontrar campings en localidades de la provincia de Zaragoza y de la provincia de Teruel colindantes con la Comarca de Belchite. En la Figura 6, se puede observar los campings más cercanos a Belchite y sus precios medios por día para dos personas con caravana y electricidad.

Figura 6. Mapa de competidores del Camping La Zueca



Fuente: elaboración propia

A la vista de estos datos, podemos afirmar que existen pocas empresas en el mercado y por lo tanto el grado de rivalidad existente será bajo.

2. Amenaza de nuevos competidores: en un primer momento podríamos decir que los competidores pueden tener una serie de incentivos para asentarse en la zona, como puede ser el aumento de turismo en la localidad y la escasa oferta de alojamientos turísticos. Ahora bien, también se plantean una serie de dificultades entre las que citamos la elevada inversión inicial o las barreras legales.

En este caso, consideramos que las barreras a la entrada son elevadas debido a la enorme inversión que se debe realizar para introducir el servicio en el mercado. Los gastos de adquisición y acondicionamiento de los terrenos, así como gastos en publicidad o en mobiliario, son muy elevados, lo que constituye una barrera de entrada muy importante.

3. Amenaza de productos sustitutivos: con respecto a los sustitutos del camping, podemos señalar los hoteles, apartamentos turísticos y casas rurales tanto de Belchite como de los pueblos cercanos.

Con respecto a las empresas sustitutas en la localidad de Belchite, existen solamente dos hoteles (Pensión Nuestra Señora del Pueyo, y hotel Oleum), tal y como nos muestra la Tabla 3 referente a la oferta turística de Belchite⁷.

Tabla 3. Oferta turística en Belchite

	ESTABLECIMIENTOS	PLAZAS
Hoteles, hostales y similares	2	40
Vivienda de turismo rural	0	0
Campings	0	0
Apartamentos turísticos	0	0
Viviendas de uso turístico	0	0

Fuente: IAEST

Mientras que en la Comarca, encontramos los siguientes potenciales sustitutos⁸, como observamos en la Tabla 4:

Tabla 4. Oferta turística en Campo de Belchite

Año	Hoteles, hostales y similares		Viviendas de turismo rural		Campings		Apartamentos turísticos	
	Empresas	Plazas	Empresas	Plazas	Empresas	Plazas	Empresas	Plazas
2009	4	64	11	87	0	0	0	0
2010	5	94	14	116	0	0	0	0
2011	5	94	14	118	0	0	0	0
2012	5	94	18	153	0	0	0	0
2013	4	81	18	153	0	0	0	0
2014	4	81	19	166	0	0	0	0
2015	5	103	20	174	0	0	0	0

Fuente: IAEST

4. Poder negociador de los clientes: como hemos señalado con anterioridad, no existen competidores directos del camping en Belchite, por lo que el coste de los clientes por cambiarse a un competidor resulta muy alto (deben trasladarse a otra localidad, que como mínimo se encuentra a 50 kilómetros de distancia). Por lo tanto, el poder negociador de los clientes sobre el negocio será bajo.

5. Poder negociador de los proveedores: con carácter general, en el sector de alojamientos turísticos los proveedores tienen poco poder de negociación. Así pues, los proveedores del mobiliario vario, o de la línea de teléfono y wifi tienen poco poder de negociación debido a que existe en el mercado un gran número de empresas que prestan estos servicios.

⁷ Fuente: Instituto Aragonés de Estadística

⁸ Fuente: Instituto Aragonés de Estadística

Por lo tanto el poder negociador de los proveedores es bajo.

En conclusión, y tras el análisis previo, se puede concluir que la idea de negocio que se propone puede constituir una oportunidad, en la medida que las alternativas de alojamiento situadas en la propia localidad son más caras y permiten una menor flexibilidad que la opción del camping frente a los hoteles. Las otras opciones de camping más cercanas se sitúan a 50 km de Belchite (en Zaragoza ciudad), estando el siguiente más cercano a 70 km del pueblo. Por lo tanto esta idea puede resultar especialmente atractiva para aquellos turistas de fin de semana que deseen pernoctar en la localidad.

2.3.2 ANÁLISIS DAFO

Para llevar a cabo el estudio del entorno específico, realizaré un **análisis DAFO**, el cual es “una herramienta de estudio que aborda la situación de una compañía o proyecto empresarial. Para ello analiza sus características internas, como son las fortalezas y debilidades, además de las externas, como oportunidades y amenazas”. (Economía simple, 2016). Así pues, el objetivo primordial del análisis DAFO es ofrecer un diagnóstico de la organización para poder afrontar cambios organizativos o poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

Este análisis se divide en dos partes, por un lado análisis interno y por otro análisis externo. Con el primero de ellos se trata de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa. Mientras que con el análisis externo se identifican los factores externos clave para nuestra empresa, teniendo en cuenta que son incontrolables por la misma e influyen directamente en su desarrollo. (Espinosa, 2013)

Tabla 5. Análisis DAFO

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
- Falta de experiencia previa en emprendimiento por la gerencia	- Restricciones legales con respecto a los parajes naturales
- Falta de imagen y desconocimiento por parte de los potenciales clientes	- Dependencia de la evolución del turismo
- Falta de habilidades en materias como publicidad	- Competidores indirectos (hoteles de la localidad y alrededores)

- Falta de financiación	- Sensibilidad de la demanda según la climatología
	- Estacionalidad
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Primer camping en la comarca Campo de Belchite	- Necesidad no cubierta, al no existir alojamiento similar en el pueblo ni en la zona
- Amplio calendario de apertura, abierto los 365 días del año	- Crecimiento de la demanda en el sector de acampada al aire libre
- Alojamiento en un entorno natural	- Creación e impulso de un producto turístico en un área rural
	- Posibilidad de obtener subvenciones estatales y autonómicas por empresa de nueva creación en entorno rural y por emprendimiento por parte de una mujer menor de 25 años

Fuente: elaboración propia

Tras este análisis, la organización podrá consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades y eliminar o reducir las amenazas.

En este punto, podemos concluir que tanto el entorno general como el específico resultan favorables a la empresa, principalmente por el auge que el turismo ha experimentado en los últimos años en Belchite, siendo un sector que continúa en crecimiento.

Además se debe tener en cuenta que muchos de los turistas que visitan la localidad lo hacen con sus caravanas o autocaravanas, lo que aumenta nuestros potenciales clientes al no existir ningún camping ni en la localidad en cuestión, ni en ningún pueblo de la Comarca Campo de Belchite.

Así pues, la empresa puede aprovechar la oportunidad que le ofrece el entorno exterior del incremento del turismo, con ser la única opción de acampada al aire libre en la zona para poner en marcha el negocio.

2.3.3 ANÁLISIS CAME

Tras haber realizado el análisis DAFO, debemos trasladarlo al plan de negocio para poder maximizar las probabilidades de éxito, y esto lo llevaré a cabo a través del **análisis CAME**.

A partir del análisis de viabilidad estratégica realizado, el plan de negocio del Camping La Zueca va a tener en cuenta las siguientes tres líneas de actuación que van a sustentar la diferenciación del camping con respecto a otras opciones disponibles:

1.- Promoción y publicidad del Camping La Zueca: realización de un **plan de marketing** para publicitar esta opción de alojamiento en la Comarca Campo de Belchite y en las comarcas adyacentes que no gocen de un servicio de camping.

2.- Realización de acuerdos estratégicos con empresas locales para organizar actividades específicas de temporada: durante los meses de verano se realizará un acuerdo con la piscina municipal, situada a tan solo 300 metros del camping, de forma que los clientes tengan un descuento en la entrada a dicho recinto. Durante los meses de invierno se realizaran conciertos con los agricultores de la zona de forma que los campistas puedan visitar los olivos y observen el proceso de recogida de su fruto. En primavera se ofertaran salidas programadas para disfrutar de la Semana Santa en el Bajo Aragón. Y por último en los meses de otoño se llegará a un acuerdo con el Ayuntamiento de Belchite para que los clientes del camping gocen de un descuento en su entrada al Pueblo Viejo.

3.- Búsqueda de financiación alternativa: como puede ser un *business angel*, o bien subvenciones tanto estatales como comarcales. Destacar que en la Comarca Campo de Belchite existe una Asociación para el Desarrollo Rural Integral de la Comarca Campo de Belchite (en adelante ADECOBEL) que dispone de numerosas subvenciones para aquellas mujeres jóvenes menores de 40 años que decidan emprender un negocio en uno de los pueblos integrantes de la comarca.

3. VIABILIDAD COMERCIAL

El siguiente paso en la elaboración del plan de negocio es el análisis de la viabilidad comercial, donde se llevará a cabo un estudio para poder ofrecer la información oportuna acerca del servicio que se va a ofrecer a los clientes.

El camping es un nuevo espacio que ofrece la posibilidad a los turistas de Belchite y alrededores de descansar en sus caravanas, autocaravanas o tiendas en un entorno seguro y tranquilo, con todas las comodidades y servicios necesarios que harán que su estancia sea muy agradable.

3.1 PLAN DE MARKETING

Centrándonos en el Marketing Mix, lo definimos como el conjunto de herramientas y variables que se utilizan en el marketing para la consecución de objetivos. Hablamos de cuatro grupos de variables conocidas como las 4P's: Producto, Precio, Distribución y Promoción (Kolter & Keller, 2012)

3.1.1 PRODUCTO

En este apartado se va a definir cómo será el servicio ofrecido por el Camping La Zueca. En primer lugar destacar que se ofrecen dos servicios diferenciados, por un lado el servicio de camping propiamente dicho, y por otro servicio de guarda-caravanas.

Con respecto al primero de ellos, **el camping** es un servicio de nueva creación en la localidad de Belchite, y se trata de un espacio de descanso y tranquilidad para los visitantes de la localidad.

Es un camping de 3^a categoría, que cuenta con amplios servicios como son la cafetería, zona de parque infantil (con columpios y toboganes para los más pequeños, y una pista de ping-pong para todas las edades) y parking vigilado para los vehículos.

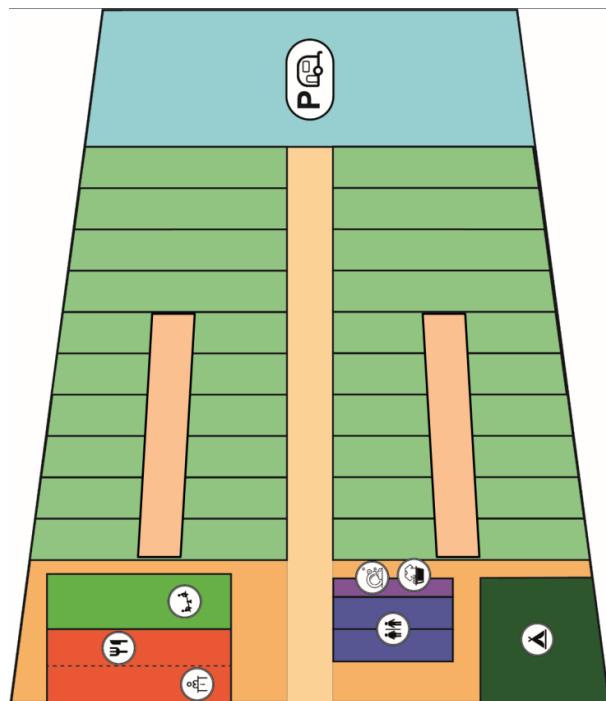
Destacar que la explotación de la cafetería no la llevará a cabo personal del camping, sino que se sacará a concurso con un precio mínimo de 5.000 euros al año.

Dispone de 32 parcelas de entre 60 y 100 metros cuadrados cada una de ellas, con toma eléctrica y tomas de agua potable, teniendo cada parcela su propio lavadero. Las parcelas quedan delimitadas por los árboles que a su vez sirven para proporcionar sombra a las mismas.

También existe una zona de acampada libre, de unos 180 metros cuadrados y con una capacidad de 9 parcelas, destinada para aquellos clientes que posean una tienda de campaña.

En las calles centrales del camping encontramos farolas y fuentes de agua potable para uso de los clientes. A continuación observamos en la Figura 7 un mapa del camping con la distribución de los servicios anteriormente nombrados.

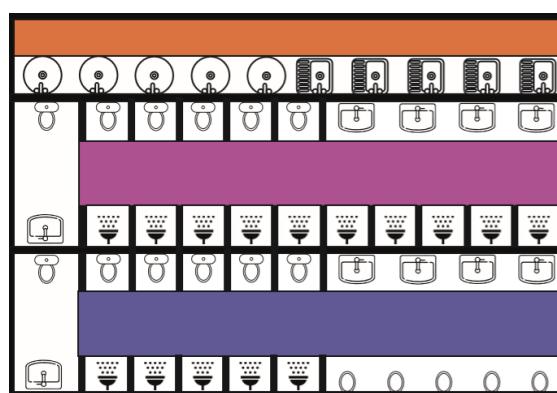
Figura 7. Plano general Camping La Zueca



Fuente: elaboración propia

Además dispone de una zona de sanitarios, con zonas separadas para hombres y mujeres, compuesta por 5 baños, 10 duchas, 4 lavabos así como un baño y una ducha adaptada para discapacitados en el baño de mujeres; y 5 baños, 5 baños de pie, 5 duchas y 4 lavabos, así como baño de minusválidos en los sanitarios de caballeros. Encontraremos también un pequeño cuarto donde se situará la caldera y los instrumentos de limpieza. Cuenta con un servicio de limpieza permanente que garantiza el buen estado de los servicios. En la Figura 8 podemos observar la instalación de sanitarios.

Figura 8. Plano sanitarios



Fuente: elaboración propia

Para ofrecer un mayor servicio, también dispone de zona de lavaderos con agua caliente, así como zona WC para descarga de los baños químicos de caravanas y autocaravanas.

En resumen, el reducido tamaño y un servicio personalizado hacen del Camping un lugar tranquilo, familiar y entrañable.

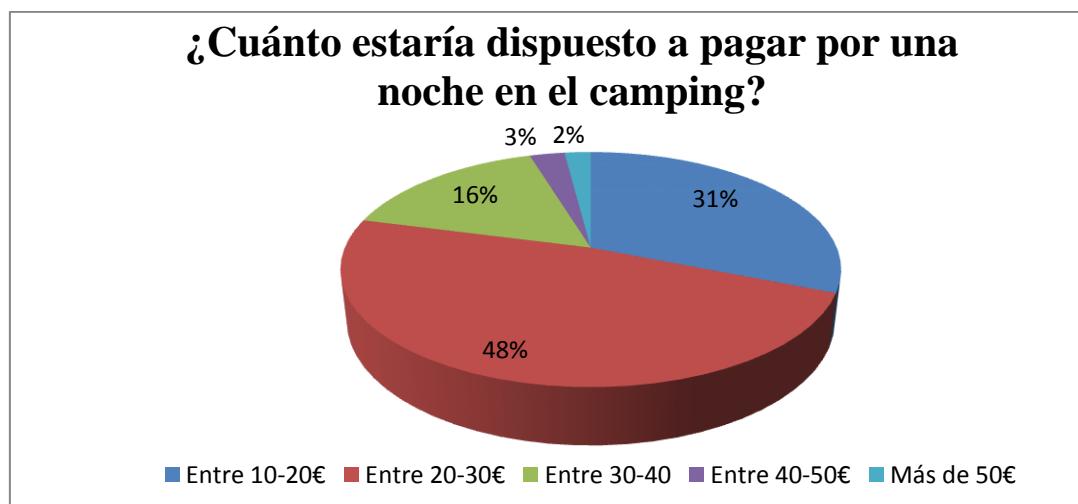
Con respecto al segundo servicio ofertado, el de **guarda-caravanas**, se trata de un espacio de unos 700 metros cuadrados, con una capacidad para 15 caravanas. Es un espacio cubierto con una estructura de chapa para mantener los vehículos a salvo de las condiciones meteorológicas adversas situado en la parte final del camping, donde los clientes podrán guardar su caravana durante el periodo de tiempo que no la usen. Se trata de un servicio seguro, ya que los vehículos están bajo vigilancia permanente.

3.1.2 PRECIO

En este punto se analiza la política de precios a utilizar en la empresa mediante estimaciones realizadas en base a determinados aspectos:

En primer lugar, destacar que para que la actividad sea sostenible, el precio debe ser superior al coste de cada parcela. Con el fin de estimar el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar se ha realizado una investigación de mercado, preguntando a los potenciales clientes mediante encuestas cuánto estarían dispuestos a pagar por el servicio de camping. Los resultados, con una muestra de 148 encuestas, son los siguientes:

Figura 9. Dinero que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar



Fuente: Elaboración propia

A la vista de estos datos, el precio del servicio será de 30 euros. Destacar que este precio es por día, e incluye la parcela (con una caravana, una autocaravana o una tienda de campaña), dos personas y la luz. Servicios adicionales como personas extra por parcela, animales o una tienda de campaña adicional en la parcela tendrán suplementos en el precio, tarifas que podemos observar en la Tabla 6.

Tabla 6. Precios servicios adicionales

TARIFAS SERVICIOS ADICIONALES	
Adulto adicional	3,80 euros
Niño adicional	3 euros
Animal	3 euros
Tienda adicional	5 euros

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, aquellos clientes con tienda de campaña que decidan establecerse en la zona de acampada libre, tendrán un precio menor, siendo de 20 euros la noche (precio que incluye estancia de dos personas y luz).

Con respecto al servicio de guarda-caravanas, y tras un estudio de mercado de los precios de posibles competidores, el precio establecido es de 55 euros al mes, con IVA incluido.

3.1.3 DISTRIBUCIÓN

En este apartado se trata de definir cómo lograr una distribución efectiva para maximizar los ingresos del negocio. En primer lugar destacar que el canal de distribución es la venta directa al consumidor, es decir, no existen intermediarios en la comercialización del servicio. Los canales utilizados para llevar directamente el servicio a los clientes son tanto offline como online.

El **canal offline** se lleva a cabo a través de la recepción física que se encuentra en el propio camping. Así pues, en la recepción habrá una persona que atienda a los clientes que llamen por teléfono para pedir información del servicio o reservar, así como a las personas que vayan a la recepción directamente para reservar su parcela.

Para ello se requiere la contratación de tres personas con un sueldo fijo en función de convenio. Se exige a estos/as recepcionistas unos requisitos mínimos entre los que se destaca el don de gentes, conocimientos mínimos de ofimática (para gestionar reservas

por internet), valorándose estudios en Turismo o similares, y sobre todo conocimiento de idiomas (inglés, francés, alemán).

Con respecto al **canal online**, se ofrece el servicio a los clientes a través de una página web, que contará con fotos atractivas del camping, describiendo todos los servicios ofertados así como los precios y las promociones. Este canal de distribución es clave en el negocio ya que permite ofrecer al cliente una mayor facilidad, rapidez y comodidad en la realización de la reserva. El coste de dicha página web es 0 € debido a que su elaboración y mantenimiento es elaboración propia. Enlace de la página web: <https://camping-la-zueca.webnode.es>

Figura 10. Página web Camping La Zueca



¿Por qué elegirnos?



DISFRUTA DE UNOS DÍAS DE VACACIONES EN UN ENTORNO RURAL, CULTURAL Y TRANQUILO

Camping La Zueca dispone de amplias parcelas, con una superficie de 60 m², todas ellas equipadas con instalación eléctrica y frigorífico. El camping dispone además de bar/cafetería con amplia terraza, zona de parque infantil y pistas de ping pong, así como baños amplios y espaciosos adaptados para minusválidos.

Camping tranquilo y familiar para disfrutar de unas buenas vacaciones.

Y además, ¡no cerramos en todo el año!

Fuente: elaboración propia

Además, el camping estará publicitado en páginas web especializadas en el sector, como en “la web del campista” o “vida campista”, así como en las páginas de reservas online como por ejemplo “Booking.com”. Señalar que en la web del campista, al ser un foro el coste de estar en ella es 0 euros. Mientras que en Booking.com debes pagar a la

plataforma un 15% del precio de cada parcela reservada por dicha página, lo que supone un coste de 1.187,76 euros, tal y como se puede ver en la Tabla 19 del ANEXO II.

3.1.4 PROMOCIÓN

Para finalizar, llevamos a cabo el análisis de la promoción del negocio teniendo en cuenta las actividades a través de las cuales se va a informar a los potenciales clientes de la disponibilidad del servicio. Se debe definir la estrategia de comunicación con el cliente tanto a corto plazo, es decir, dar a conocer el servicio, como a largo plazo, mantener y fidelizar a los clientes ya captados.

Se ha determinado que los potenciales clientes son turistas que van a visitar tanto la localidad de Belchite como los pueblos de alrededor, por lo que se instalarán vallas publicitarias a la entrada tanto de Belchite como de las localidades cercanas. La fabricación y la instalación de la valla supone un coste de 2.730 euros. Además, en los meses de verano y los previos a la Navidad, cuando mayor afluencia de potenciales clientes pueden venir, se llevará a cabo una campaña de marketing digital tanto en prensa online como en portales de televisión, y además se contratará la realización de anuncios en la televisión autonómica de Aragón. Todo ello supone un coste de 8.652, como se ve ampliado en la Tabla 18 del ANEXO II.

3.2 PREVISIÓN DE VENTAS Y COSTES COMERCIALES

En relación a la previsión de ventas, en base a un estudio realizado por el INE, se estima que en el primer año habrá una ocupación del 45%, mientras que en el segundo año aumentará hasta una ocupación del 60%⁹.

Por otro lado, con respecto a la ocupación del servicio de guarda-caravanas se estima una ocupación el primer año del 85%, aumentando el segundo año y siguientes hasta un 95%.

En la Tabla 7 se puede observar la previsión de ventas y costes comerciales del primer año de funcionamiento del camping, mientras que en la Tabla 8 se observa la previsión de ventas de los años 2 a 5; estando más desarrollado y explicado en el ANEXO II.

⁹ Estimación en base a datos proporcionados por el INE, fuente: INE. “Campings: Encuesta de ocupación e índice de precios”, INE (2018). Accesible online en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176961&menu=ultiDatos&idp=1254735576863 (último acceso el 4 de diciembre de 2018)

Tabla 7. Previsión de ventas y costes comerciales año 1

	Ene. ▼	Feb. ▼	Mar. ▼	Abr. ▼	May. ▼	Jun. ▼	Jul. ▼	Ago. ▼	Sept. ▼	Oct. ▼	Nov. ▼	Dic. ▼	TOTAL ▼
Nº reservas	115,20	57,60	86,40	129,60	100,80	129,60	187,20	230,40	115,20	86,40	72,00	144,00	1.454,40
Nº suplementos adulto	43,20	14,40	28,80	57,60	57,60	57,60	86,40	115,20	57,60	43,20	28,80	43,20	633,60
Nº suplementos mascota	28,80	14,40	28,80	43,20	43,20	72,00	100,80	144,00	28,80	28,80	14,40	57,60	604,80
Nº suplementos tienda	14,40	-	14,40	57,60	43,20	72,00	129,60	172,80	72,00	43,20	-	43,20	662,40
Nº suplementos niños	57,60	28,80	43,20	72,00	57,60	72,00	115,20	144,00	57,60	43,20	28,80	57,60	777,60
INGRESOS RESERVAS	3.456,00	1.728,00	2.592,00	3.888,00	3.024,00	3.888,00	5.616,00	6.912,00	3.456,00	2.592,00	2.160,00	4.320,00	43.632,00
INGRESOS GUARDA-CARAVANAS	742,50	742,50	742,50	742,50	742,50	742,50	742,50	742,50	742,50	742,50	742,50	742,50	8.910,00
INGRESOS SUPLEMENTOS	495,36	184,32	397,44	852,48	737,28	1.010,88	1.624,32	2.165,76	838,08	596,16	239,04	725,76	9.866,88
Nº reservas acampada	4,05	-	8,10	12,15	12,15	24,30	40,50	72,90	40,50	12,15	4,05	8,10	238,95
INGRESOS ZONA ACAMPADA LIBRE	81,00	-	162,00	243,00	243,00	486,00	810,00	1.458,00	810,00	243,00	81,00	162,00	4.779,00
INGRESOS TOTALES	4.774,86	2.654,82	3.893,94	5.725,98	4.746,78	6.127,38	8.792,82	11.278,26	5.846,58	4.173,66	3.222,54	5.950,26	67.187,88
Costes distribución	94,08	47,04	70,56	105,84	82,32	105,84	152,88	188,16	94,08	70,56	58,80	117,60	1.187,76
Costes promoción y publicidad	2.730,00	-	-	-	1.242,00	2.442,00	2.442,00	2.442,00	-	-	42,00	42,00	11.382,00
COSTES COMERCIALES	2.824,08	47,04	70,56	105,84	1.324,32	2.547,84	2.594,88	2.630,16	94,08	70,56	100,80	159,60	12.569,76

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Previsión de ventas años 1 a 5

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS RESERVAS	43.632 €	63.024 €	67.872 €	72.720 €	77.568 €
INGRESOS SUPLEMENTOS	6.166,8 €	14.252 €	15.348 €	16.444 €	17.541 €
INGRESOS GUARDA – CARAVANAS	8.910 €	9.240 €	9.240 €	9.240 €	9.240 €
INGRESOS ACAMPADA LIBRE	4.779 €	7.080 €	7.080 €	7.080 €	7.080 €
INGRESOS TOTALES	67.187 €	93.596 €	99.540 €	106.664 €	113.789 €
COSTES COMERCIALES	12.569 €	12.569 €	12.569 €	12.569 €	12.569 €

Fuente: elaboración propia

4. VIABILIDAD TÉCNICA

4.1 LOCALIZACIÓN

El Camping La Zueca se situará en la localidad zaragozana de Belchite, concretamente en la calle Ronda Zaragoza, en la parcela 145, de 3.937 metros cuadrados. La parcela está dividida en dos zonas, una urbanizable de 1.453 metros cuadrados; siendo la otra parte no urbanizable, de 2.484 metros cuadrados. En el ANEXO III podemos observar las características técnicas del terreno, obtenidas del Registro de la Propiedad de Belchite. La compra del terreno supone una inversión de 21.194,89 euros.

La decisión de ubicar el camping en esta localidad es debido a que no existe un servicio similar ni en el propio pueblo ni en localidades cercanas, por lo que es un servicio nuevo en la zona.

Con respecto a la elección de esa calle y esa parcela, destacar que se encuentra a escasos metros de la piscina municipal, con la cual colaboraremos en los meses de verano. Además es una calle fácil de acceder y ancha para que las caravanas no tengan problema de accesibilidad, así como poco transitada lo que asegura el silencio y la tranquilidad de los clientes. Y por último se encuentra a tan solo dos minutos a pie del centro de la localidad, donde se encuentran todos los bares y comercios.

4.2 REQUERIMIENTOS LEGALES

Para el ejercicio de la actividad se requieren determinados **trámites y licencias**.

Lo primero que se requiere es una evaluación de impacto ambiental, en la forma prevista por la Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental. Dicha evaluación es “un procedimiento administrativo que presta cobertura a un proceso de análisis técnico, el cual permite estimar los efectos de la ejecución de un determinado proyecto, obra o actividad” (Ramón, 2017). Así pues, la evaluación de impacto ambiental determinará la conveniencia o no de realizar el proyecto y fijará las condiciones en que deba realizarse. El precio de realizar este estudio ambiental tiene un coste de 2.000 euros.

Por otro lado, antes del inicio de las actividades, se debe solicitar licencia de apertura y su clasificación ante el órgano competente, en este caso ante el alcalde de Belchite.

Y por último, cuando se cuente con la debida autorización, se deberá inscribir de oficio en el Registro de Turismo de Aragón.

Destacar que el terreno está divido en una parte urbanizable, y otra parte que no lo es. En la parte de suelo rural se va a construir una nave guarda-caravanas, pero la ley establece que en suelo rural solamente se puede ocupar un 20% para la construcción de una nave. En este caso la nave a construir tendrá una superficie de 675 metros cuadrados por lo que ocupa más de ese porcentaje. Para poder seguir con la construcción de la nave se mantuvieron conversaciones con el arquitecto municipal y con el Ayuntamiento de Belchite. El primero dio el visto bueno a la construcción de la nave, de forma que el ayuntamiento concedió una licencia extraordinaria.

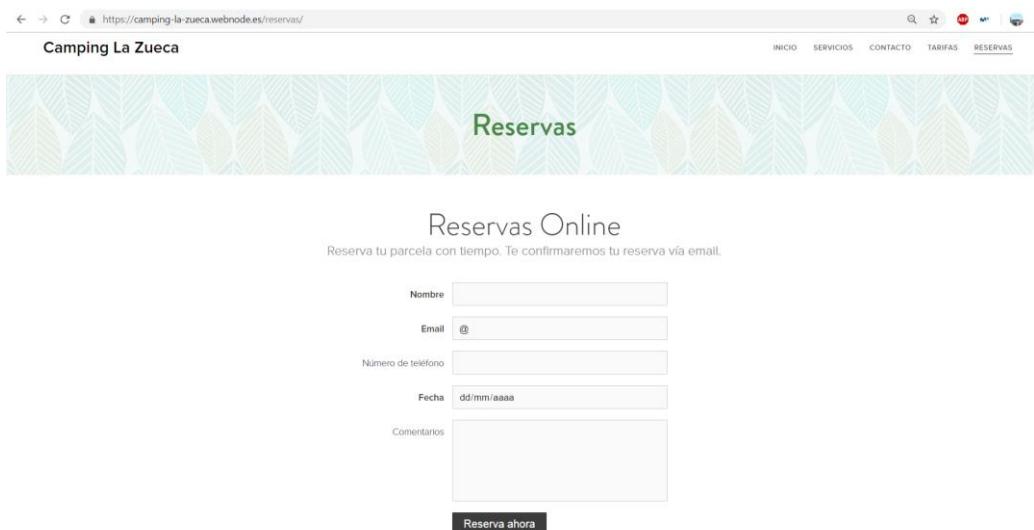
4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Camping La Zueca es una empresa dedicada a la prestación del servicio de acampada tanto para caravanas, autocaravanas como tiendas de campaña. Así como al servicio de guarda de caravanas bajo una nave cubierta y con seguridad.

Para disfrutar del camping se puede elegir entre reservarlo online o en el mismo camping acudiendo a la recepción.

Con respecto a la reserva online, el cliente puede realizarlo a través de la página web del camping, en el apartado de reservas de la misma, tal y como vemos en la Figura 11.

Figura 11. Apartado de reservas en la página web



La imagen muestra una captura de pantalla de un formulario de reserva en un sitio web. La URL es <https://camping-la-zueca.webnode.es/reservas/>. El sitio tiene un diseño con un banner superior que dice "Camping La Zueca" y una barra de navegación con enlaces a "INICIO", "SERVICIOS", "CONTACTO", "TARIFAS" y "RESERVAS". La sección principal tiene un fondo con un patrón de hojas y se titula "Reservas". Abajo de esto, se titula "Reservas Online" y dice "Reserva tu parcela con tiempo. Te confirmaremos tu reserva vía email.". El formulario consiste en los siguientes campos: "Nombre" (campo de texto), "Email" (campo de texto con placeholder "@"), "Número de teléfono" (campo de texto), "Fecha" (campo de texto con placeholder "dd/mm/aaaa") y "Comentarios" (campo de texto grande). A continuación de los campos hay un botón "Reserva ahora".

Fuente: elaboración propia

Tras realizar el formulario, llega un correo a la gerencia del camping, quien contestará al cliente vía email la confirmación de la misma.

Otra posibilidad de reserva es a través de la plataforma Booking.com. Los clientes pueden llevar a cabo las reservas por dicha plataforma con la misma tarifa que por los demás medios.

Y por último, los clientes pueden reservar su estancia el mismo día de llegada al camping directamente en la recepción del establecimiento.

Con respecto al check out, los clientes deben abandonar la parcela el día de su salida antes de las 12 del medio día; debiendo pasar por recepción para abonar la factura correspondiente a su estancia en el camping.

4.4 INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA

Para comenzar con el negocio, es necesaria una inversión inicial elevada ya que en primer lugar se debe comprar el terreno donde se situará el camping. Se trata de un terreno destinado a labores del campo, por lo que habrá que alisarlo y adaptarlo a nuestras necesidades. Además, se debe contratar a una empresa para la construcción de los edificios donde estará situada la recepción + bar, los sanitarios y la nave guardacaravanas.

Por otro lado, también se deben hacer frente a gastos de compra del mobiliario necesario (mobiliario de recepción, mobiliario de los sanitarios, plantación de árboles,

fregaderos de cada una de las parcelas, parque infantil y ping pong, papeleras y contenedores, banderas).

Para finalizar, destacar los gastos de inicio de actividad, entre los que destacamos las licencias, la evaluación de impacto ambiental y los gastos por la creación de la sociedad.

A continuación, en la Tabla 9 podemos observar la inversión inicial requerida, estando explicado en mayor medida en el ANEXO IV.

Tabla 9. Inversión inicial requerida

CONCEPTO	EUROS
COMPRA DEL TERRENO (suelo rústico)	11.574,86 €
COMPRA DEL TERRENO (suelo urbanizable)	29.620,03 €
ACONDICIONAMIENTO DEL TERRENO	8.560 €
CONSTRUCCIÓN BAÑOS Y RECEPCIÓN	70.325,5 €
CONSTRUCCIÓN NAVE	19.625 €
MOBILIARIO	8.015,37 €
TESORERÍA INICIAL	2.500 €
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	160.220,76 €

Fuente: elaboración propia

Destacar que como inversión inicial dotamos de 2.500 euros a la partida de tesorería inicial para hacer frente a los pagos a corto plazo y evitar de esta forma tener un descubierto en cuenta.

Para hacer frente a la inversión inicial, será necesario solicitar un préstamo de 120.000 euros a la entidad financiera. La mejor alternativa es pedir el préstamo a través de la línea ICO-Emprendedores, ya que su finalidad es promover actividades económicas que contribuyan al crecimiento de la economía y para ello ponen facilidades como la exención de comisiones de apertura.

El préstamo se amortizará en un periodo de 10 años, por el método de amortización francés y con un tipo de interés anual del 4,453%.

Así pues, mediante la fórmula para calcular la cuota a pagar obtenemos que:

$$C = V * \frac{(1 + i)^n * i}{(1 + i)^n - 1} \rightarrow C = 120.000 * \frac{(1 + 0,0453)^{10} * 0,0453}{(1 + 0,0453)^{10} - 1} = 15.187,83 €$$

En definitiva, la cuta de amortización constante asciende a 15.187,83 euros. (Ver ANEXO V).

La razón de no pedir un préstamo por la totalidad de la inversión inicial es porque a través de la Comarca Campo de Belchite se proporcionan unas subvenciones para la apertura de un negocio en uno de los pueblos integrantes de la Comarca por una cuantía del 40% del importe total de la inversión inicial. Es decir, nos proporcionarían una subvención de 64.870,504 euros a fondo perdido, lo que quiere decir que no tendremos que devolverla.

Y por último, la tercera fuente de financiación con la que contará la empresa es el capital inicial que aportará el socio único. En este caso, el capital a aportar será el mínimo legal exigido por el artículo 4 de la Ley de Sociedades de Capital, es decir, 3.000 euros.

4.5 PROVEEDORES

Para llevar a cabo la idea de negocio, en primer lugar se debe comprar el terreno donde instalar el camping, el cual se adquirirá a un vecino de la localidad.

El encargado de adaptar el terreno y de construir la nave guarda-caravanas y los distintos edificios del camping será empresa regentada por el Señor Luis Olivar y su equipo.

Por otro lado, el resto de elementos necesarios para el funcionamiento del negocio serán suministrados por proveedores de distintos sectores industriales, los cuales se detallan a continuación:

- Móbiliario:

- Árboles para sombra: se adquirirán 40 árboles, en concreto moreras, para proporcionar sombra en el camping en la tienda “Kuka jardinería” (<https://www.jardineriakuka.com>)
- Sanitarios: se adquirirán en Leroy Merlin debido a su buena calidad-precio y a su buen servicio post venta.
- Lavabos: IKEA será la encargada de suministrar los lavabos necesarios para los sanitarios.

- Parque infantil: lo obtenemos de la página web “Amazon”, siendo su fabricante la empresa “vida XL”, empresa dedicada a la fabricación y distribución de parques infantiles.
- Mesa de ping pong, papeleras, contenedores, pantalla cubre contenedores, fuentes y banderas: la empresa proveedora de todos estos productos será “Algru” (<https://www.algru.es/home>), empresa dedicada a la fabricación y comercialización de mobiliario urbano.
- Bancos del parque: se adquirirán a la tienda “shopBenito” (<http://shop.benito.com/es/producte/1896/Bretaa-Pinewood>) dedicada a la venta de mobiliario urbano.
- Mostrador de recepción: el proveedor será “Mueble ocasión” (<https://mobliocasion.com>), empresa dedicada a la comercialización de mobiliario de oficina.
- Teléfono de recepción: se adquirirá en “Fnac”
- Ordenador e impresora: elementos comprados en la tienda de electrónica “MediaMarkt” (<https://www.mediamarkt.es>).

Con respecto a la empresa encargada de la publicidad, será “Oblicua” (www.oblicua.es), la cual ofrece cobertura nacional en campañas publicitarias y está especializada, entre otras cosas, en vallas publicitarias.

La alarma será contratada con “Securitas Direct”, ya que es la empresa líder en el sector e incorpora la tecnología más innovadora para garantizar la protección del negocio.

Y por último, la empresa encargada de proveer al camping de línea de teléfono y wifi será Movistar debido a su oferta de fibra para empresas.

4.6 ESTRUCTURA DE COSTES

A continuación se muestra en las Tablas 10 y 11 un resumen de los costes variables y fijos necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento del camping.

Destacar que en nuestro caso la estructura de costes variables solamente está formada por los suministros de agua y electricidad, ya que variarán dependiendo de la ocupación del camping; no existen más costes de este tipo debido a que nos encontramos ante una empresa de prestación de servicios.

Tabla 10. Estructura costes variables

COSTES VARIABLES						
SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Electricidad	0,02	950	969	988,38	1008,15	1028,31
Agua	0,02	150	153	156,06	159,18	162,36
TOTAL CV		1100	1122	1144,44	1167,33	1190,68

Fuente: elaboración propia

Determinados costes deben aumentar cada año como consecuencia del incremento del IPC. Se va a tomar como referencia un incremento del 2% para todos los años ya que no tenemos datos de los ejercicios futuros.

Tabla 11. Estructura de costes fijos

COSTES FIJOS PREVISTOS						
	Increm en	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LICENCIAS		2.200				
CREACIÓN SOCIEDAD		536				
SUMINISTROS	0,02	147,20	150,14	153,15	156,21	159,33
Teléfono + wifi	0,02	147,20	150,14	153,15	156,21	159,33
SEGUROS		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
ALARMA		480	480	480	480	480
SALARIOS	0,02	28.800	29.376	29.963,52	30.562,79	31.174,05
SUBCONTRAT A LIMPIEZA		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
PROMOCIÓN		12.569,76	12.569,76	12.569,76	12.569,76	12.569,76
GASTOS FINANCIEROS		7.474,50	6.867,08	6.232,15	5.568,45	4.874,69
AMORT. CONSTRUC		450	450	450	450	450
AMORT MOBILIARIO		776,469	776,469	776,469	776,469	776,469
AMORT EQUIP INFOR		62,67	62,67	62,67	62,67	62,67
TOTAL CF		59.296,60	56.532,13	56.487,71	56.426,35	56.346,97

Fuente: elaboración propia

5. ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZATIVA

5.1 FORMA JURÍDICA

A la hora de determinar la forma jurídica más adecuada para el inicio y desarrollo de una actividad empresarial se deben tener en cuenta una serie de factores como son la actividad que va a desarrollar la empresa, los requisitos de constitución, el coste fiscal o la responsabilidad frente a terceros (Aceituno, 2012).

Así pues, el tipo de sociedad elegido es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, más conocida como S.L. Es el tipo social idóneo ya que solo existe un socio cuya responsabilidad será limitada a la aportación que realice al capital social, es decir, no responde personalmente de las deudas sociales. Dicho socio aportará un capital de 3.000€.

Camping La Zueca, S.L. será la denominación social de la empresa que se depositará en el Registro Mercantil Central, siendo el domicilio social el lugar donde se encuentra el camping.

En relación con la fiscalidad, como nos encontramos ante una sociedad, debe tributar por el Impuesto de Sociedades, cuyo tipo impositivo a aplicar es del 25%.

Para llevar a cabo las gestiones administrativas y legales, se contará con un servicio de asesoría externa, lo que conllevará un coste de 71 euros mensuales.

5.2 TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Una de las razones por las que se ha elegido el tipo societario de S.L. es por la flexibilidad en su regulación legal y por su régimen de funcionamiento más sencillo y menos costoso. La constitución de este tipo de sociedades se puede realizar de manera presencial o telemáticamente, optando en este caso por el procgredimiento presencial.

Los pasos a seguir para la constitución de la sociedad son los siguientes:

1º Certificación negativa del nombre expedido por el Registro Mercantil Central: solicitaremos la certificación mediante correo electrónico, llenando el formulario existente en la web del Registro Mercantil Central. El registro supone un coste de 16 euros.

2º Ingreso del capital social: el segundo paso es ingresar el capital social en una entidad bancaria cualquiera a nombre de la sociedad.

3º Redacción de los estatutos sociales: como paso inicial antes de la constitución de la sociedad, se debe proceder a la redacción de la escritura de constitución, teniendo especial importancia los estatutos. La redacción la llevará a cabo un abogado, cuyos honorarios serán de 120 €.

4º Firma ante notario de la escritura pública de constitución: los socios proceden a la firma de la escritura de constitución ante notario, lo que conlleva un coste de 70 euros.

5º Solicitud del NIF: la solicitud se tramita ante la Delegación Provincial de Hacienda en el plazo de 30 días naturales siguientes a la constitución de la sociedad.

6º Inscripción en el Registro Mercantil de la provincia de Zaragoza: la inscripción otorga personalidad jurídica a la sociedad. Debe solicitarse dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura pública de constitución. El coste de la inscripción se sitúa en torno a los 150 euros.

7º Obtención del NIF definitivo: su solicitud se tramita ante la Delegación Provincial de Hacienda, una vez inscrita la sociedad en el Registro Mercantil y dentro de los seis meses desde la obtención del NIF provisional.

8º Licencia de actividad: una vez creada la sociedad, se debe solicitar la licencia de actividad ante el Ayuntamiento de Belchite. Su coste se sitúa en torno a los 200 euros.

En definitiva, el coste que supone la creación de una Sociedad Limitada se estima en 556 euros.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que el camping se situará en Belchite, localidad ubicada en la Comunidad Autónoma de Aragón, por lo tanto debo regirme por la legislación de dicha comunidad. Debo atender a la **normativa** del sector turístico, así como a la legislación específica de las acampadas al aire libre. Así, las leyes a aplicar son:

- Real Decreto 2804/1983, de 1 de septiembre, sobre el traspaso de funciones y servicios del Estado a la Comunidad Autónoma de Aragón en materia de turismo.
- Decreto Legislativo 1/2016, de 26 de julio, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley de Turismo de Aragón.

- Decreto 193/1994, de 20 de septiembre, de la Diputación General de Aragón, sobre régimen de precios, reservas y servicios complementarios en establecimientos de alojamientos turísticos.
- Decreto 125/2004, de 11 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento de Alojamientos turísticos al aire libre.
- Decreto 61/2006, de 7 de marzo, del Gobierno de Aragón por el que se aprueba el Reglamento de acampadas.

5.3 ORGANIZACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Con respecto a la estructura organizativa de la empresa, destacar que nos encontramos ante una empresa pequeña por lo que se va a definir por puestos de trabajo y no por departamentos.

El camping va a tener dos empleados, uno de ellos el socio y dueño del negocio, y una persona externa contratada.

Con respecto al dueño del camping, se ocupará de las funciones propias de Dirección, tales como dirigir, coordinar y gestionar el funcionamiento de la actividad. Además de contabilizar los flujos monetarios de entrada, provenientes de la reserva de las parcelas y de la nave guarda-caravanas, y de salida, entre los que destacan las nóminas, pago a la Seguridad Social, pago a proveedores, impuestos... También gestionará las redes sociales, manteniendo activa y actualizada la página web y mantendrá contacto con las diferentes empresas del pueblo y alrededores para colaborar con ellos y ofrecer a los clientes ofertas y actividades complementarias. Por último, también realizará funciones de recepcionista.

En relación con el otro trabajador, realizará las funciones propias de un recepcionista. Atenderá a los clientes proporcionándoles todo tipo de información tanto del camping como de los lugares que visitar, y además controlará la entrada y salida de los campistas, las reservas y los pagos. Por lo tanto son requisitos esenciales el don de gentes, amabilidad y manejo de idiomas (español, inglés y francés), siendo recomendable el título en Turismo o estudios similares.

Una vez determinadas las competencias necesarias para ocupar un puesto en la empresa, utilizaremos la Oficina del INEM de Zaragoza, así como anuncios a través del Ayuntamiento de Belchite para captar posibles candidatos. Los candidatos

seleccionados tendrán un periodo de prueba de un mes; si lo superan serán contratados por tiempo indefinido.

Ambos trabajadores quedan enmarcados dentro de la categoría de Recepcionista. El salario será igualitario para ambos con una paga de 1.100 euros al mes.

El tipo de contrato que regirá la actividad laboral será contrato indefinido. El horario será de 9 a 1 y de 3 a 7 horas. En definitiva, la recepción del camping estará abierta en dicho horario. Fuera de ese horario, se proporcionará a los usuarios una llave para poder abrir la barrera y acceder al mismo sin ningún problema.

Con respecto al servicio de limpieza, no dependerá directamente del camping, sino que se subcontratará a una empresa externa. De esta forma, tendrá un coste para la empresa de 400 euros al mes.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

En este apartado se tratarán todos los temas relativos al análisis económico-financiero referentes al proyecto, de forma que se pueda evaluar su viabilidad estratégica.

6.1 BALANCE DE SITUACIÓN

El balance representa contablemente la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado. Recoge por un lado las inversiones de la empresa (activo) y por otro la financiación (patrimonio neto y pasivo).

A continuación se van a analizar las principales masas que conforman el Balance de Situación de la empresa, como vemos en la Tabla 12 y encontrándose más desarrollado y desglosado por partidas en el ANEXO VI.

Tabla 12. Resumen Balance de situación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO NO CORRIENTE	156.381,62	156.381,62	156.381,62	156.381,62	156.381,62
ACTIVO CORRIENTE	75.354,56	86.093,65	105.904,04	131.052,19	161.165,28
TOTAL ACTIVO	204.221,25	242.475,27	262.285,66	287.433,81	317.546,90
PATRIMONIO NETO	72.676,68	118.312,01	146.504,16	180.043,71	219.051,59

PASIVO NO CORRIENTE	110.248,16	100.054,57	89.399,20	78.261,15	66.618,55
PASIVO CORRIENTE	21.296,41	24.108,68	26.382,31	29.128,94	31.876,77
TOTAL PN+PASIVO	204.221,25	242.475,27	262.285,66	287.433,81	317.546,90

Fuente: elaboración propia

En el Activo no corriente encontramos la inversión inicial de la empresa, conformada por el terreno y sus reformas, el mobiliario y los equipos informáticos, descontando la amortización correspondiente. Como a lo largo de esos 5 años no realizamos nuevas adquisiciones, y la amortización es lineal, el importe no va a variar en dicho periodo de tiempo. Mientras que el Activo Corriente está formado por la Tesorería, que va aumentando cada año debido a que la diferencia de cobros y pagos es positiva, y por HP deudora por IVA. Tal y como vemos en el Anexo VII, Hacienda debe compensarnos en los dos primeros ejercicios debido a la liquidación del IVA de dichos ejercicios.

En relación al Pasivo, el No Corriente está formado por las deudas contraídas como consecuencia de la obtención del préstamo. Mientras que el Pasivo Corriente está formado por la cantidad que se debe pagar a Hacienda como consecuencia del Impuesto de Sociedades.

Por último, el Patrimonio Neto está formado por la aportación del socio, el resultado del ejercicio y el remanente. Destacar que el remanente son beneficios no repartidos pendientes de aplicación tras la aprobación de las cuentas anuales. Como obtenemos un resultado positivo, la ley obliga a dotar un 10% del resultado del ejercicio y del remanente a Reservas.

6.2 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Las ventas aumentan cada año, lo que provoca que la empresa obtenga un beneficio bruto de explotación positivo que aumenta cada ejercicio. Tras deducir las amortizaciones, los gastos financieros y los impuestos, se obtiene el resultado del ejercicio, que es la cantidad de dinero que la empresa dispone tras haber cumplido con todos los pagos necesarios.

En la Tabla 13, así como en el ANEXO VIII, podemos observar que el beneficio es positivo y también aumenta año tras año, lo que arroja datos positivos para este proyecto.

Tabla 13. Resumen cuenta Pérdidas y Ganancias

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Importe neto cifra negocios	67.187,88	93.596,16	99.540,48	106.664,80	113.789,12
EBITDA	77.763,16	66.220,21	71.371,45	77.685,48	83.981,90
BAIT	76.424,02	64.881,07	70.032,31	76.346,34	82.642,76
BAT	70.988,02	59.886,83	65.499,84	72.296,55	79.097,53
BENEFICIO NETO	49.691,61	41.920,78	45.849,89	50.607,59	55.368,27

Fuente: elaboración propia

6.3 FLUJOS DE TESORERÍA

Los flujos de tesorería muestran la previsión de cobros y pagos que la empresa tendrá durante los 5 primeros años de funcionamiento.

En el apartado de cobros, se incluyen los ingresos de la empresa por las ventas realizadas, así como la aportación inicial del socio, las subvenciones concedidas y el importe del préstamo.

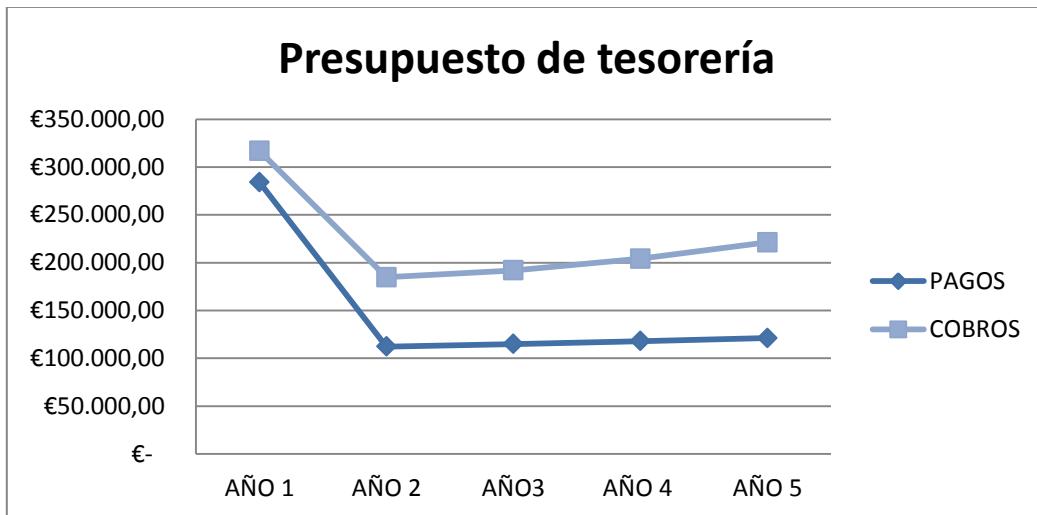
Entre los pagos encontramos la inversión inicial realizada y los costes fijos y variables soportados cada año. Así como los impuestos a los que tiene que hacer frente la empresa, entre los que destacan el Impuesto sobre Bienes Inmuebles, cuya base imponible es el valor catastral tanto del terreno como de las construcciones (concretamente el edificio de los sanitarios y de recepción) y el tipo impositivo establecido por el Ayuntamiento de Belchite es del 0,65%. Por otro lado tenemos que hacer frente al pago del IRPF por los trabajadores por cuenta ajena del camping, con un tipo impositivo del 24%.

Destacar que estamos exentos del pago del Impuesto de Actividades Económicas ya que tenemos una facturación inferior a un millón de euros.

En el ANEXO IX se puede encontrar el estado de flujos de tesorería de una forma más detallada. Sin embargo, en el gráfico 5 podemos ver un adelanto del resultado de este presupuesto. Tenemos una disminución en los Cobros del año 1 con respecto al año 2, debido a que en el año 1 uno de los cobros principales es el préstamo y como gasto la inversión inicial necesaria para poner en marcha el camping. A partir del segundo año

observamos que se produce una variación mayor en los cobros que en los pagos y ello hace que la empresa tenga un presupuesto de tesorería positivo.

Figura 12. Presupuesto de tesorería



Fuente: elaboración propia

6.4 RATIOS

En primer lugar calculamos el **Fondo de Maniobra**, que indica la capacidad de la empresa para hacer frente a los pagos más inmediatos. En el caso del Camping La Zueca, tenemos un fondo de maniobra positivo, por lo que la empresa tiene suficiente capacidad para hacer frente a las deudas y obligaciones a corto plazo.

Tabla 14. Fondo de maniobra

FONDO DE MANIOBRA				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
54.058,16	61.984,96	79.521,74	101.923,25	129.288,51

Fuente: elaboración propia

Con respecto al **ratio de liquidez**, mide la capacidad que tiene la empresa para afrontar las obligaciones más inmediatas. El resultado de este ratio es mayor que uno, lo que supone que hay suficiente capacidad para afrontar las deudas a corto plazo, sin embargo debemos prestar atención ya que es muy superior a la unidad lo que puede significar que existe un exceso de recursos activos que no están siendo explotados y no se está obteniendo toda la rentabilidad que debería. (Ver Tabla 15)

El **ratio de tesorería** mide la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de aquellas deudas que vencen a corto plazo. Como podemos observar, obtenemos el mismo resultado que en el ratio de liquidez, y esto es debido a que nuestra empresa no tiene existencias. (Ver Tabla 15)

En relación con el **ratio de endeudamiento**, indica la proporción que existe entre la financiación ajena con la que cuenta la empresa y sus recursos propios de forma que podremos saber si el montante de las deudas de la entidad es el adecuado para los recursos propios que posee. En el caso de Camping La Zueca la mayor parte de la financiación es ajena y viene dada por el préstamo solicitado. (Ver Tabla 15)

Tabla 15. Ratios financieros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RATIO DE LIQUIDEZ	3,538	3,571	4,014	4,499	5,055
RATIO DE TESORERÍA	3,538	3,571	4,014	4,499	5,055
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	1,809	1,049	0,790	0,596	0,449

Fuente: elaboración propia

Una vez analizados los ratios financieros, pasamos a analizar la rentabilidad tanto económica como financiera.

La **rentabilidad económica (ROI)** mide la capacidad que los activos de la empresa tienen para generar beneficios. Así, la rentabilidad económica de la empresa es la que vemos en la Tabla 16.

Tabla 16. Rentabilidad económica

RENTABILIDAD ECONÓMICA				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
0,374	0,268	0,267	0,265	0,260

Fuente: elaboración propia

La rentabilidad económica nos está indicando que por cada euro invertido por la empresa, se obtiene un beneficio (en el primer año) de 0,37 euros. Como podemos observar, el indicador disminuye del primer año con respecto al segundo, y ello es debido a que el activo aumenta en mayor medida que el Beneficio antes de Intereses e Impuestos. Sin embargo, a partir del tercer año va aumentando progresivamente.

Para finalizar, analizamos la **rentabilidad financiera (ROE)** de la empresa, que mide el rendimiento obtenido por la realización de inversiones. Los resultados obtenidos son:

Tabla 17. Rentabilidad financiera

RENTABILIDAD FINANCIERA				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
0,683	0,354	0,312	0,281	0,252

Fuente: elaboración propia

Por cada euro que la empresa ha invertido en el año 1, se obtiene un beneficio de 0,68 euros. Observamos una disminución año tras año, y ello es debido a que el patrimonio neto aumenta en mayor medida que el Resultado del ejercicio de la empresa.

7. VALORACIÓN DEL RIESGO

Llevando a cabo una valoración de los riesgos a los que se puede enfrentar la empresa, determinamos que el principal es no obtener la demanda estimada en un primer momento, de forma que no obtuviéramos los ingresos por ventas esperados. Ello conllevaría que los pagos serían más elevados que los ingresos, y como consecuencia obtendríamos un flujo de caja negativo que no se podría sostener.

Otro factor que nos afectaría negativamente sería que la Comarca Campo de Belchite eliminase las subvenciones por jóvenes emprendedores en el medio rural. Como consecuencia, no recibiríamos ayuda para afrontar los pagos de la inversión inicial y se produciría un descenso en los beneficios.

Por último, otro de los riesgos que podrían surgir sería que aparecieran competidores en el pueblo o alrededores, aunque ante ello tendríamos la ventaja de la experiencia frente a los potenciales competidores.

8. CONCLUSIONES

Nos enfrentamos ante la creación de una nueva empresa en un entorno rural, por lo que en un primer momento el objetivo principal será la promoción de este nuevo espacio para obtener un número elevado de potenciales clientes y conseguir un buen posicionamiento en el mercado.

El turismo en España y más concretamente en Belchite, localidad donde se situará el camping, está en alza, lo que supone una buena oportunidad para la empresa ya que la posibilidad de captar clientes aumenta. Ello, ligado con la inexistencia de competidores en un radio de 60 kilómetros, nos permite tener buenas expectativas en cuanto a la cuota de mercado potencial.

Aunque se carece de experiencia laboral, sí que tenemos conocimientos previos en la gestión y funcionamiento de un camping, lo que ayudará a solventar los posibles problemas que vayan surgiendo, con una actitud positiva y emprendedora.

En relación con el análisis económico-financiero, el principal problema es la falta de recursos propios para afrontar la inversión inicial requerida, por lo que se debe pedir un préstamo bancario a 10 años. Sin embargo, desde el primer año la empresa puede hacer frente a sus deudas, obteniendo de esta manera un resultado del ejercicio positivo y creciente.

Si las previsiones de ventas estimadas se cumplieran durante los 5 primeros años de funcionamiento del camping, podemos concluir que estamos ante un negocio viable tanto en el corto como en el largo plazo.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aceituno, P. A. (2012). *Creación y gestión de empresas*. Madrid: CEF.
- Aragón, G. d. (2018). *Instituto Aragonés de Estadística*. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de Turismo:
http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Institutos/InstitutoAragoneseStadistica/AreasTematicas/09_Servicios_Comercio_Transporte_Y_Turismo/ci.04_Turismo.detalleDepartamento#section22
- Economía simple*. (2016). Recuperado el 11 de noviembre de 2018, de
<https://www.economiasimple.net/glosario/dafo>
- El turismo de Aragón en cifras. (11 de mayo de 2018). *Heraldo de Aragón*.
- Espinosa, R. (29 de julio de 2013). *Welcome to the new markeing*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018, de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fuentes, E. (2015). *Coaching para emprendedores*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018, de <http://coaching-para-emprendedores.es/emprendimiento-estrategico/emprendimiento-estrategico-del-dafo-al-analisis-came/>
- Heraldo.es. (19 de marzo de 2018). Crecen un 10% las visitas a las oficinas de turismo de Zaragoza. *HERALDO DE ARAGÓN*.
- IAEST. (2018). *Indicadores de turismo*. Recuperado el 26 de noviembre de 2018, de <http://servicios3.aragon.es/iaeaxi/tabla.do?path=/09/04/01/&file=09040103.px&type=pcaxis&L=0>
- IAEST. (2018). *Ocupación en campigs*. Departamento de economía, industria y empleo.
- INE. (2018). *Estadísticas de movimientos Turísticos en Fronteras*.
- Kolter, P., & Keller, K. (2012). *Marketing management*. Pearson.
- Peiró, R. (2017). *Economipedia*. Recuperado el 24 de noviembre de 2018, de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Ramón, F. L. (2017). *Apuntes de Derecho ambiental y urbanístico*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Salguero, M. (16 de julio de 2017). El patrimonio cultural revitaliza el desierto demográfico de Zaragoza con miles de visitas cada año. *EL DIARIO.ES*.
- Sereno, E. (11 de septiembre de 2018). Nace Gastroturismo Campo de Belchite para unir agricultura, gastronomía y turismo. *El Economista*.
- Ucha, A. P. (2016). *Economipedia*. Recuperado el 12 de noviembre de 2018, de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

10. ANEXOS

ANEXO I

Cuestionario

1. ¿Había visitado con anterioridad municipios de la Comarca Campo de Belchite?

- Sí
- No

2. ¿Tiene previsto pernoctar en esta localidad?

- Sí
- No

En caso de respuesta positiva, ¿cuántas noches tiene previsto quedarse?

- | | |
|----------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 3 |
| <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 4 o más |

3. ¿Cuántas personas viajan?

_____ Adultos

_____ Niños

4. ¿Posee tienda de campaña, caravana o autocaravana?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sí, tienda de campaña | <input type="checkbox"/> Sí, autocaravana |
| <input type="checkbox"/> Sí, Caravana | <input type="checkbox"/> No |

5. ¿Ha estado alguna vez en un camping?

- Sí
- No

6. Si tiene una mascota, ¿ve una ventaja alojarse en un camping frente a un hotel?

- Sí
- No

7. En caso de existir un camping en Belchite, ¿haría uso del mismo?

- Sí
- No

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche en un camping con todos los servicios?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Entre 10 y 20 euros | <input type="checkbox"/> Entre 30 y 40 euros |
| <input type="checkbox"/> Entre 20 y 30 euros | <input type="checkbox"/> Entre 40 y 50 euros |
| <input type="checkbox"/> Más de 50 euros | |

9. Edad: _____

10. Nacionalidad: _____

ANEXO II

Previsión de ventas y costes comerciales

En primer lugar, con respecto a la **previsión de ventas**, destacar que se ha realizado estimando los días de ocupación por meses, y posteriormente se han multiplicado por el número de parcelas que estimamos estarán ocupadas.

En base al estudio realizado por el INE: “Campings: encuesta sobre ocupación e índice de precios”, determinamos que el primer año de funcionamiento del camping tendrá una ocupación del 45%, mientras que el segundo año aumentará hasta un 65%, aumentando cada año que pase hasta el año 5 un 5% anual. Ello supone que el primer año, de las 32 parcelas tendremos una ocupación de 14, mientras que el segundo año será de 20 parcelas.

Por lo tanto, los días estimados de ocupación cada mes los multiplicaremos por 14 parcelas para obtener el total de parcelas reservadas cada mes.

Con respecto a los días de ocupación por meses, me he basado en datos proporcionados con el INE, concretamente en un estudio¹⁰ que revela que el 80,7% de las pernoctaciones en campings se realizan entre mayo y octubre. Además de en una noticia de “bolsamania” donde se dice que en Semana Santa los campings en Aragón se llenan un 75%¹¹.

Así pues, en el mes de enero se estima una ocupación de 8 días debido a las vacaciones de Navidad, dato por el cual el número de extras por niños también es más elevado (4 días * 14 parcelas).

El mes de febrero es el de menos ocupación, con tan solo 4 días. Esto se debe principalmente a la climatología adversa existente en dicho mes y a que es el mes en el que el pueblo registra un menor número de turistas. Por lo tanto se estima que solo

¹⁰ INE (13 de febrero de 2013). “Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos extra hoteleros”. *Nota de prensa INE* (2013). Accesible online en: <http://www.ine.es/daco/daco42/ocuptr/eoat0012.pdf>

¹¹ BOLSAMANIA (13 de abril de 2017). “La ocupación media en los campings de España alcanzará un 75% en Semana Santa”. *Bolsamania.com* (2017). Accesible online en: <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/economiaturismo--la-ocupacion-media-en-los-campings-de-espana-alcanzara-un-75-en-semana-santa-segun-la-feec--2621495.html>

habrá ocupación los sábados. La climatología adversa también es el motivo por el cual en la acampada libre no tendremos reservas en ese mes.

En marzo se estima una ocupación de 6 días, repartidos entre los sábados y el puente de la CincoMarzada.

En abril nos encontramos con dos festividades, Semana Santa y el puente de San Jorge, por lo que los días estimados de ocupación aumentan, llegando hasta un total de 9 días.

Con respecto a mayo, es un mes en el encontramos el puente del 1 de mayo, por lo que los días de ocupación estimados son 6.

Junio, julio, agosto y septiembre son los meses de temporada alta en un camping, en los que la tasa de ocupación es elevada, gracias a la buena climatología y al aumento de turistas que se registra. En junio estimamos una ocupación de 9 días, en julio de 13, en agosto de 16 días y en septiembre de 8. Destacar que en estos meses la acampada libre tiene una alta ocupación (con 6, 10, 18 y 10 días respectivamente) gracias al buen tiempo de esos meses. Destacar también que en agosto y en septiembre son las fiestas patronales de Belchite, dato que puede atraer a más clientes a hacer uso de nuestras instalaciones.

Con respecto a octubre, estimamos una ocupación de 6 días, repartidos entre los fines de semana y el puente del Pilar.

Noviembre es un mes en el que las temperaturas no acompañan para la acampada por lo que estimamos una ocupación de 5 días repartidos entre los fines de semana y el Puente de Todos los Santos.

Para finalizar, aunque en diciembre es un mes de invierno con climatología adversa, se estima una ocupación de 10 días debido al puente de la Inmaculada y las vacaciones de Navidad, dato que al igual que en enero supone un incremento de los extra por niño.

Con respecto a la previsión de reservas del guarda-caravanas, se estima que el primer año tendrá una ocupación del 90%, subiendo hasta un 95% el segundo año y siguientes. Así pues, el primer año, de las 15 plazas existentes estarán ocupadas 13 de ellas, mientras que el próximo año habrá una ocupación de 14 plazas. Dichas cifras de ocupación se mantendrán constantes todos los meses del año.

Con respecto a los **costes de promoción**, se instalará una valla publicitaria, cuya fabricación e instalación estará a cargo de la empresa “Oblicua” con un coste anual de 2730 euros. Por otro lado, se llevará a cabo publicidad en portales de TV, concretamente en Antena 3, en prensa digital (concretamente en El País.com) y se realizarán anuncios en “Aragón TV”.

Dicha publicidad online es en formato CPM, es decir, pagas por 1000 anuncios, y se realizará solamente en los meses de verano (desde mayo hasta agosto) ya que son los meses en los que mayor cantidad de turistas visitan Belchite, y también en los meses de noviembre y diciembre debido a las vacaciones de Navidad.

En relación con los anuncios de Aragón TV, son anuncios de 20 segundos que se proyectarán en la franja horaria de tardes (de 16:30 a 20:30 horas). Cada anuncio tiene un coste de 400 euros. Así, en el mes de mayo se proyectarán 3 anuncios, mientras que en junio, julio y agosto se proyectarán 6 anuncios por mes.

En la Tabla 18 quedan recogidos los costes anteriormente mencionados.

Tabla 18. Costes de promoción

COSTES PROMOCIÓN													
Columna1	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
VALLA PUBLICITARIA	2.730												2.730
EN PORTALES DE TV (antena 3)					12	12	12	12			12	12	72
EN PRENSA DIGITAL (elpais.com)					30	30	30	30			30	30	180
ANUNCIOS EN ARAGON TV					1.200	2.400	2.400	2.400					8.400
COSTES PROMOCIÓN	2.730	-	-	-	1.242	2.442	2.442	2.442	-	-	42	42	11.382

Fuente: elaboración propia

En relación a los **costes de distribución**, destacar que vienen por las reservas que los clientes realizan a través de la página de reservas “Booking.com”. Dicha página promociona el camping y permite que los clientes reserven su estancia a través de ella, a cambio de un porcentaje de comisión del 15%. Se ha estimado que de todas las reservas, un 35% se realizarán a través de esta plataforma, por lo que se ha calculado el porcentaje de reservas realizadas a través de Booking cada mes, los ingresos que esas reservas reportan, y a partir de ellos se ha calculado el 15%, que es el coste que supone para nosotros, tal y como podemos observar en la Tabla 19.

Tabla 19. Costes de distribución

COSTES DE BOOKING (DISTRIBUCION)													
Columna1	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic	TOTAL
Nº RESERVAS	64	32	48	72	56	72	104	128	64	48	40	80	808
RESERVAS POR BOOKING	22	11	17	25	20	25	36	45	22	17	14	28	283
INGRESOS RESERVAS BOOKING	627	314	470	706	549	706	1019	1254	627	470	392	784	7918
COSTES DISTRIBUCIÓN	94,08	47,04	70,56	105,84	82,32	105,84	152,88	188,16	94,08	70,56	58,8	117,6	1187,76

Fuente: elaboración propia

Para finalizar, en la Tabla 20 podemos observar la previsión de ventas y de costes comerciales de los 5 primeros años de funcionamiento del negocio.

Tabla 20. Previsión ventas 5 primeros años

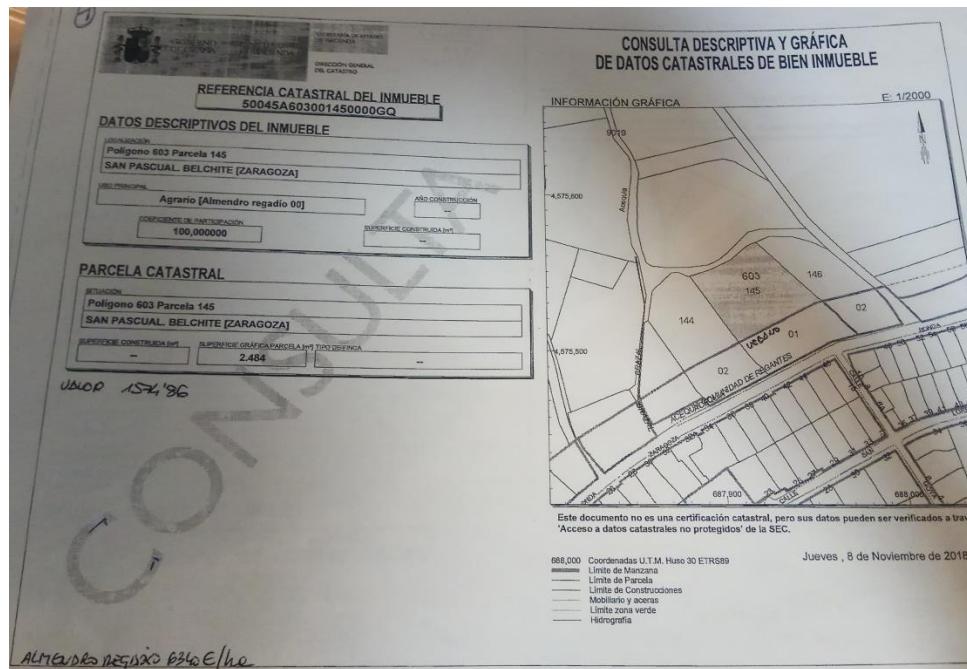
Columna1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nº reservas	909	2.100,80	2.262,40	2.424,00	2.585,60
Nº suplementos adulto	396	915,20	985,60	1.056,00	1.126,40
Nº suplementos mascota	378	873,60	940,80	1.008,00	1.075,20
Nº suplementos tienda	414	956,80	1.030,40	1.104,00	1.177,60
Nº suplementos niños	486	1.123,20	1.209,60	1.296,00	1.382,40
INGRESOS RESERVAS	43.632,00	63.024,00	67.872,00	72.720,00	77.568,00
INGRESOS GUARDA-CARAVANAS	8.910,00	9.240,00	9.240,00	9.240,00	9.240,00
INGRESOS SUPLEMENTOS	6166,8	14.252,16	15.348,48	16.444,80	17.541,12
Nº reservas acampada	238,95	354,00	354,00	413,00	472,00
INGRESOS ZONA ACAMPADA LIBRE	4779	7.080,00	7.080,00	8.260,00	9.440,00
INGRESOS TOTALES	67.187,88	93.596,16	99.540,48	106.664,80	113.789,12
Costes distribución	1187,76	1187,76	1187,76	1187,76	1187,76
Costes promoción y publicidad	11382	11382	11382	11382	11382
COSTES COMERCIALES	12569,76	12569,76	12569,76	12569,76	12569,76

Fuente: elaboración propia

ANEXO III

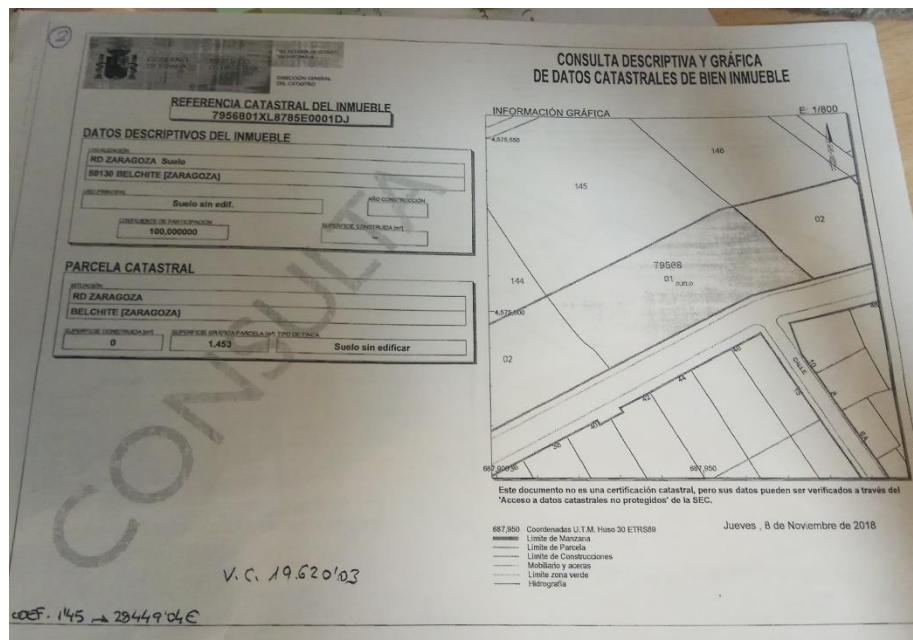
Características técnicas del terreno

Figura 13. Característica técnicas terreno no urbanizable



Fuente: oficina del Catastro de Belchite

Figura 14. Características técnicas del terreno urbanizable



Fuente: elaboración propia

ANEXO IV

Inversión inicial requerida

La inversión inicial requerida suma un total de **160.220,76 €**, y es correspondiente a las siguientes partidas:

- Compra del terreno: el terreno a comprar queda dividido en dos partes. Por un lado existe una parte calificada como urbanizable, siendo el resto del terreno calificado como no urbanizable. Cada una de esas partes tiene valorado el metro cuadrado a un precio distinto. Así pues, la parte de terreno urbanizable, con 1.453 metros cuadrados, tiene un valor de 19.620 euros. Mientras que el terreno no urbanizable, con una superficie de 2.484 metros cuadrados, tiene un valor de 1.574 euros.
- Acondicionamiento del terreno: se debe alisar el terreno y adaptarlo a nuestras necesidades, lo que supone un coste de 8.560 euros divididos de la siguiente forma (Tabla 21)

Tabla 21. Presupuesto acondicionamiento terreno

	EUROS
Hormigón paso central	4.080 €
Tubos desagües y agua	1.200 €
Farolas y anclajes	580 €
Vallado alrededor del camping	2.700 €
TOTAL	8.560 €

Fuente: elaboración propia

- Construcción edificio de sanitario y de recepción: el presupuesto, elaborado con la colaboración de Luis Olivar, empresario de la construcción, queda tal y como observamos en la Tabla 22:

Tabla 22. Presupuesto construcción baños + recepción

MATERIAL	EUROS
25 Puertas de aluminio (80x210)	5000 €
2 Puertas entrada principal	420 €
6 ventanas de aluminio (120x50)	1500 €
Geros de cerámica (1000 uds)	150 €
Tabiques (7x20x50 metros)	227,5 €

Cemento (80 sacos)	240 €
Arena	300 €
Baldosas pared (104 m² x 12 €)	1248 €
Baldosas suelo (94 m² x 15 €)	1410 €
Baldosas pared fregaderos (15 m²)	270 €
Termo arcillas (20x30)	1380 €
Pladur (104 m² x 27€)	2808 €
Fontanería	15300 €
Electricidad	16800 €
Tejado con chapa sandwich	3672 €
Vigas de hierro	1100 €
Mallazo	3500 €
Mano de obra	10500 €
Caldera	4500 €
TOTAL	70.325,50 €

Fuente: elaboración propia

- Construcción nave guarda-caravanas: como en el caso anterior, el presupuesto ha sido elaborado con la colaboración de un empresario de la construcción, quedando detallado como se ve en la Tabla 23:

Tabla 23. Presupuesto construcción guarda-caravanas

MATERIAL	EUROS
Solera y cimentación	9.100 €
Tejado de chapa	10.125 €
Contratación de la excavadora	400 €
TOTAL	19.625 €

Fuente: elaboración propia

- Móvilario: queda formado por los elementos que podemos observar en la Tabla 24

Tabla 24. Presupuesto mobiliario

MOBILIARIO	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
- DUCHAS			1.200,00 €
- SANITARIOS	79	10	790,00 €
- LAVABOS	45	10	450,00 €

-PARQUE INFANTIL			184,99 €
- BANCO			95,00 €
- PING PONG			1.950,00 €
- FUENTE			73,45 €
- MOSTRADOR RECEPCION	174,59	36,6639	211,25 €
- TELEFONO RECEPTOR			17,80 €
- ORDENADOR			207,00 €
- IMPRESORA			25,88 €
-PAPELERAS	74	4	296,00 €
- CONTENEDORES	332	4	1.328,00 €
- CUBRE-CONTENEDORES			334,00 €
- BANDERAS	24	3	72,00 €
- ÁRBOLES PARA SOMBRA	19,5	40	780 €
TOTAL			8.015,37 €

Fuente: elaboración propia

ANEXO V

Cuadro de amortización del préstamo

Tabla 25. Cuadro de amortización del préstamo

AÑO	CUOTA	INTERÉS	CAPITAL AMORTIZADO	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	CAPITAL PENDIENTE
0					120.000 €
1	15187,836	5.436 €	9.752 €	9.752 €	110.248 €
2	15187,836	4.994 €	10.194 €	10.194 €	100.055 €
3	15187,836	4.532 €	10.655 €	10.655 €	89.399 €
4	15187,836	4.050 €	11.138 €	11.138 €	78.261 €
5	15187,836	3.545 €	11.643 €	11.643 €	66.619 €
6	15187,836	3.018 €	12.170 €	12.170 €	54.449 €
7	15187,836	2.467 €	12.721 €	12.721 €	41.727 €
8	15187,836	1.890 €	13.298 €	13.298 €	28.430 €
9	15187,836	1.288 €	13.900 €	13.900 €	14.530 €
10	15187,836	658 €	14.530 €	14.530 €	0 €

Fuente: elaboración propia

ANEXO VI

Balance de situación

Tabla 26. Balance de situación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO NO CORRIENTE	156.381,62	146.381,62	146.381,62	146.381,62	146.381,62
Inmovilizado Material	156.381,62	146.381,62	146.381,62	146.381,62	146.381,62
Terreno	51.194,89	41.194,89	41.194,89	41.194,89	41.194,89
Reforma	93.510,50	93.510,50	93.510,50	93.510,50	93.510,50
Construcciones	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Mobiliario	7.764,69	7.764,69	7.764,69	7.764,69	7.764,69
Equipos informáticos	250,68	250,68	250,68	250,68	250,68
Amortizaciones	-1.339,14	-1.339,14	-1.339,14	-1.339,14	-1.339,14
ACTIVO CORRIENTE	75.354,56	86.093,65	105.904,04	131.052,19	161.165,28
Tesorería	47.839,63	86.093,65	105.904,04	131.052,19	161.165,28
HP deudora IVA	27.514,93				
TOTAL ACTIVO	204.221,25	232.475,27	252.285,66	277.433,81	307.546,90
PATRIMONIO NETO					
Capital social	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Resultado del ejercicio	49.691,61	41.920,78	45.849,89	50.607,59	55.368,27
Reserva legal		6.967,67	10.531,20	13.350,42	16.704,37
Remanente	19.985,07	56.423,56	77.123,07	103.085,71	133.978,94
TOTAL PN	72.676,68	108.312,01	136.504,16	170.043,71	209.051,59
PASIVO NO CORRIENTE	110.248,16	100.054,57	89.399,20	78.261,15	66.618,55
Deudas a l/p con entidades de crédito	110.248,16	100.054,57	89.399,20	78.261,15	66.618,55
PASIVO CORRIENTE	21.296,41	24.108,68	26.382,31	29.128,94	31.876,77
HP acreedora IVA		6142,6344	6.732,35	7.439,98	8.147,51
HP acreedora impo sociedades	21.296,41	17.966,05	19.649,95	21.688,97	23.729,26
TOTAL PASIVO	131.544,57	124.163,25	115.781,51	107.390,1	98.495,31
TOTAL PN+PASIVO	204.221,25	232.475,26	252.285,67	277.433,81	307.546,90

Fuente: elaboración propia

ANEXO VII

Liquidación IVA

Tabla 27. Liquidación del IVA

IVA REPERCUTIDO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	67.187,88	93.596,16	99.540,48	106.664,8	113.789,12
HP IVA repercutido	6.718,79	9.359,62	9.954,05	10.666,48	11.378,91
TOTAL IVA REPERCUTIDO	6.718,79	9.359,62	9.954,05	10.666,48	11.378,91

IVA SOPORTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL	147.720,76				
HP IVA soportado	31.021,36				
COSTES VARIABLES	1.100	1.122	1.144,44	1.167,33	1.190,68
HP IVA soportado	231,00	235,62	240,33	245,14	250,04
COSTES FIJOS	14.196,96	14.196,96	14.196,96	14.196,96	14.196,96
HP IVA soportado	2.981,36	2.981,36	2.981,36	2.981,36	2.981,36
TOTAL IVA SOPORTADO	34.233,72	3.216,98	3.221,69	3.226,50	3.231,40

LIQUIDACIÓN IVA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidación	27.514,93	-6.142,63	-6.732,35	-7.439,98	-8.147,51
HP ACREDORA		6.142,63	6.732,35	7.439,98	8.147,51
HP DEUDORA			27.514,93		

Fuente: elaboración propia

ANEXO VIII

Cuenta de pérdidas y ganancias

Tabla 28. Cuenta de pérdidas y ganancias

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IMPORTE NETO CIFRA NEGOCIO	67.187,88	93.596,16	99.540,48	106.664,8	113.789,12
Cobro por explotación del bar	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Licencias	-2.200,00				
Creación sociedad	-356,00				
Suministros	-1.247,20	-1.274,64	-1.302,68	-1.331,34	-1.360,63
Seguro	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Alarma	-480	-480	-480	-480	-480
Sueldos y salarios	-28.800	-29.433,6	-30.081,14	-30.742,92	-31.419,27
Seguridad social	-5.760,00	-5.875,20	-5.992,70	-6.112,56	-6.234,81
Subcontrata de limpieza	-4.800	-4.800	-4.800	-4.800	-4.800
Promoción	-12.569,76	12.569,76	12.569,76	12.569,76	12.569,76
Impuesto IRPF	-6.912	-6.912	-6.912	-6.912	-6.912
Impuesto s/bienes inmuebles	-170,27	-170,27	-170,27	-170,27	-170,27
Subvenciones	69.870,50	5.000	5.000	5.000	5.000
EBITDA	77.763,16	66.220,21	71.371,45	77.685,48	83.981,90
(Amortizaciones)	-1.339,14	-1.339,14	-1.339,14	-1.339,14	-1.339,14
BAIT	76.424,02	64.881,07	70.032,31	76.346,34	82.642,76
(Gastos financieros)	-5436	-4994,2	-4532,5	-4049,8	-3545,2
BAT	70.988,02	59.886,83	65.499,84	72.296,55	79.097,53
Impuesto Sociedades	21.296,41	17.966,05	19.649,95	21.688,97	23.729,26
BENEFICIO NETO	49.691,61	41.920,78	45.849,89	50.607,59	55.368,27

Fuente: elaboración propia

ANEXO IX

Presupuesto de tesorería

Tabla 29. Presupuesto de tesorería

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COBROS	319.277,17 €	188.310,34 €	205.588,17 €	233.235,32 €	266.220,22 €
Saldo del ej anterior	2.500 €	47.839,63 €	86.093,65 €	105.904,04 €	131.052,19 €
Capital social	3.000,00 €				
Préstamos	165.000,00 €				
Subvenciones	69.870,50 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €

Ventas	67.187,88 €	93.596,16 €	99.540,48 €	106.664,80 €	113.789,12 €
Cobro por explotación bar	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
IVA repercutido	6.718,79 €	9.359,62 €	9.954,05 €	10.666,48 €	11.378,91 €
Dev. Hacienda por IVA		27.514,93 €			
PAGOS	271.437,54 €	102.216,6 €	99.684,13 €	102.183,13 €	105.054,94 €
Inmovilizado	157.720,76 €				
Licencias	2.200,00 €				
Creación sociedad	356,00 €				
Suministros	1.247,20 €	1.274,64 €	1.302,68 €	1.331,34 €	1.360,63 €
Alarma	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €
Salarios	28.800,00 €	29.433,60 €	30.081,14 €	30.742,92 €	31.419,27 €
Seguridad Social	5.760,00 €	5.875,20 €	5.992,70 €	6.112,56 €	6.234,81 €
Seguros	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Subcontrata limpieza	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
Promoción	12.569,76 €	12.569,76 €	12.569,76 €	12.569,76 €	12.569,76 €
Gastos financieros	5.436 €	4.994 €	4.532 €	4.050 €	3.545 €
Amort préstamo	9.752 €	10.194 €	10.655 €	11.138 €	11.643 €
IVA soportado	34.233,72 €	3.216,98 €	3.221,69 €	3.226,50 €	3.231,40 €
Pago IBI	170,27 €	170,27 €	170,27 €	170,27 €	170,27 €
Pago IRPF	6.912,00 €	6.912,00 €	6.912,00 €	6.912,00 €	6.912,00 €
Pago impuesto sociedades		21.296,41 €	17.966,05 €	19.649,95 €	21.688,97 €
Pago HP por IVA			6.732,35 €	7.439,98 €	8.147,51 €
SALDO TESORERÍA	47.839,63 €	86.093,65 €	105.904,04 €	131.052,19 €	161.165,28 €

Fuente: elaboración propia