



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# Modelo de Negocio de un Hotel Urbano

Mónica Mota Magaña

**Grau de Administració d'Empreses**

Any acadèmic 2019-20

DNI de l'alumne: 43.121.212-F

Treball tutelat per Pedro Rivas Yarza  
Departament de Economia de la Empresa.

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	X		X	

Paraules clau del treball:  
Plan de empresa, modelo canvas, hotel urbano, gestión de negocio.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Proyecto para la puesta en marcha de un hotel urbano situado en la zona de Palma, en la modalidad de solo alojamiento y solo para adultos “only adults”, con apertura del mismo todo el año.

En el proyecto que se presenta se va a llevar a cabo un estudio de cómo desarrollar una idea de negocio a través de una gestión madura en la cual quede plasmado todo lo aprendido durante el Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Se explica el tipo de negocio, así como su situación y sus posibilidades en el mercado actual. Se desarrolla un plan de negocio a través del MODELO CANVAS, donde se exponen detalles tales como Plan de Marketing: propuesta de valor, segmento de mercado, canal de distribución, relación con clientes; Plan de Producción: socios, actividades, recursos clave; Estructura económico-financiera: costes e Ingresos.

También analizaremos la competencia, la diferenciación con el resto respondiendo a las preguntas ¿Qué hago diferente? ¿Qué hago mejor?, nuestro entorno en función de ubicación y situación, un análisis DAFO, y también definir Misión y Visión.

## **ABSTRACT**

Project for the start-up of an urban hotel located in the Palma area, in the modality of accommodation only and only for adults, with its opening all year round.

In the project presented, a study will be carried out on how to develop a business idea through mature management in which everything learned during the Degree in Business Administration and Management is captured.

The type of business is explained, as well as its situation and its possibilities in the current market. A business plan is developed through the CANVAS MODEL, where details such as Marketing Plan are exposed: value proposition, market segment, distribution channel, customer relationship; Production Plan: partners, activities, key resources; Economic-financial structure: costs and income.

We will also analyze competition, differentiation with the rest by answering the questions: What do I do differently? What do I do better? our environment based on location and situation, a SWOT analysis, and also define Mission and Vision.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. JUSTIFICACIÓN ELECCIÓN DEL TEMA .....	5
3. DEFINICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO .....	5
3.1. Situación actual .....	5
3.2. Idea de negocio .....	6
4. ENTORNO NORMATIVO .....	7
5. ENTORNO LOCAL .....	7
6. COMPETENCIA .....	8
7. MISIÓN Y VISIÓN .....	8
8. DAFO .....	9
9. PLAN DE NEGOCIOS .....	10
9.1. Plan de marketing: .....	10
9.1.1. Propuesta de valor .....	10
9.1.2. Segmento de mercado .....	11
9.1.3. Canales de distribución .....	11
9.1.4. Relación con los consumidores .....	12
9.2. Plan de producción: .....	12
9.2.1. Recursos Clave .....	12
9.2.2. Actividades Clave .....	13
9.2.3. Socios Clave .....	13
9.3. Análisis económico-financiero: .....	13
9.3.1. Determinación de los ingresos .....	14
9.3.2. Estructura de costes .....	16
9.3.3. Umbral de rentabilidad .....	19
9.3.4. Cash Flow .....	19
9.3.5. Payback .....	20
9.3.6. VAN .....	20
9.3.7. TIR .....	21
9.3.8. PyG .....	23
9.3.9. Rendimiento contable .....	23
9.3.10. Índice de rentabilidad .....	24
10. ESTRATEGIA .....	24
11. CONCLUSIÓN .....	25
12. BIBLIOGRAFIA .....	26
13. ANEXOS .....	29

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: El edificio con actividad .....	6
Figura 2: El edificio a vista de pájaro .....	6
Figura 3: El edificio sin actividad .....	6
Figura 4: DRIAT .....	7
Figura 5: DAFO .....	10
Figura 6: Modelo Canvas .....	28

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Valor contable a 5 años y amortización .....	14
Tabla 2: Precios por temporada .....	14
Tabla 3: Tasa de ocupación .....	15
Tabla 4: Ingresos totales año 1 .....	16
Tabla 5: Ingresos totales a 8 años .....	16
Tabla 6: Gastos totales año 1 .....	19
Tabla 7: Gastos totales a 8 años .....	19
Tabla 8: Cash Flow neto y acumulado a 5 años .....	19
Tabla 9: Pay-Back .....	20
Tabla 10: TIR del proyecto .....	22
Tabla 11: Datos Umbral de Rentabilidad .....	23
Tabla 12: Cuenta de PyG .....	23
Tabla 13: Análisis de Escenarios .....	25

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es presentar el desarrollo de un hotel urbano en Palma a través de la realización de un plan de negocio siguiendo la estructura de un MODELO CANVAS. Se estudia la idea de crear el hotel urbano llamado “Mo-Ma SUITES” exponiendo los diferentes puntos a tener en cuenta como el análisis de mercado, de operaciones y el plan económico-financiero.

Se realiza un proyecto sobre un edificio ya existente en la zona del Portixol-Ciudad Jardín, el cual está sin actividad actualmente, reformado originalmente de un antiguo alojamiento hotelero. El resultado es un hotel urbano con suites modernas, sito en la primera línea de la zona de Palma.

Se parte de la premisa de que las Islas Baleares cuenta actualmente con una importante concienciación y cambio del tipo de turismo, además de la escasez de visitas durante los meses de noviembre a marzo, por lo que la baja afluencia de turistas en temporada baja y las medidas para aumentar la afluencia del turismo en temporada baja en Mallorca, hacen que cada vez más surjan ideas, negocios, proyectos para promocionar las islas desde otro punto de vista o perspectiva, como pueda ser, cultural, laboral, deportivo, etcétera.

En la actualidad, Mallorca ha mejorado y cuenta con excelentes infraestructuras, la oferta complementaria a la cual nos referimos se encuentra subdividida en 12 grandes grupos: cicloturismo, senderismo-nordic walking, turismo deportivo, turismo náutico, turismo de golf, turismo activo-multiaventura, Spa & Wellness, Bird Watching, enoturismo, turismo gastronómico, turismo cultural y shopping. Cabe también añadir el turismo de ocio-familiar y el de reuniones y convenciones. *(PwC. Mallorca, más allá del sol y la playa)*

Con este proyecto, se pretende enfocar, dar cabida a aquel cliente que quiere disfrutar de un alojamiento cómodo, sencillo y moderno, personas que quieran visitar la isla desde el respeto a la misma, responsables con ellos mismos y con el entorno que les rodea, que sepan valorar y les guste disfrutar del lugar y la zona donde se encuentran alojados, que por su ubicación le da un punto de diferenciación frente al resto.

Y es ahí donde reside el objetivo del proyecto, su misión y visión, en Mo-Ma SUITES ponemos el foco y apostamos por el gusto del cliente para disfrutar de su estancia de forma tranquila y respetuosa en uno de los lugares mejor valorados de Palma, por su situación estratégica frente al mar y junto al paseo del Portixol con habitaciones caracterizadas por su comodidad, sencillez y modernidad.

Se explicará todo el proceso desde la inversión y adquisición del edificio hasta su puesta en funcionamiento, indicando para ello los objetivos, los medios, su viabilidad financiera, sin olvidar un análisis de los beneficios obtenidos durante los 5 primeros años de vida, donde se especifiquen claramente la previsión de ingresos y costes, en definitiva, un plan financiero que demuestre que la idea es viable. Cuya metodología ha sido la utilización de libros, consulta de páginas web, artículos de prensa, estudios de mercado y temario de otras asignaturas.

## **2. JUSTIFICACIÓN ELECCIÓN DEL TEMA**

La selección de este trabajo de fin de grado está motivada por la necesidad de mostrar dos vertientes diferenciadas. Por un lado, la importancia del turismo como negocio en las Islas Baleares el cual influye en una parte importante del PIB. (*El turismo supone el 45,5 % del PIB balear, el más alto de toda España según fuentes de El Mundo.es*). Por otra parte, la evolución de la demanda y necesidad de promocionar Mallorca como destino para todo el año, evitando así la fuerte estacionalidad del turismo exclusivo de “sol y playa” y atrayendo menos turismo de masas.

Por estos motivos el plan de negocio se trata de un hotel urbano enfocado a un turismo adulto con un interés por su estancia, cuidada y que busca el detalle, el gusto y el disfrute consciente de la misma. Este trabajo establece las pautas para poder explotar la actividad de éste como alojamiento exclusivo, por la pequeña dimensión del mismo y de la explotación del negocio en los bajos del edificio como cocktail-bar que lo puede hacer triunfar por ser diferente a los demás.

## **3. DEFINICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO**

El plan de negocio que se desarrolla es la organización básica de la empresa. En los diferentes puntos a tener en cuenta se define de qué trata la empresa o el proyecto, se explica la estrategia a seguir, la viabilidad del negocio analizando las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del plan. La parte económico-financiera definida a través de los ingresos y los costes tanto fijos como variables, utilización de reglas de inversión, definir una estrategia para llevar a cabo y posteriormente finalizar con una conclusión del tipo de negocio.

Para explicar el proyecto se presenta en dos fases, primero la situación actual, el punto de partida del mismo y segundo lo que queremos hacer, crear y desarrollar, es decir la idea de negocio.

### **3.1. Situación actual**

El edificio se encuentra situado en la esquina de calle Illa de Rodes, 26 y calle Jaume Pomar i Fuster, de Ciudad Jardín (Palma), anteriormente llamado VILLA DEL MAR, fue reformado de un antiguo establecimiento hotelero para convertirlo en un moderno y étnico restaurante más 6 habitaciones en una ubicación excepcional frente al mar.



Figura 1: Extraída de google-maps.

En la actualidad este edificio no alberga actividad. El edificio de 2 plantas, tiene entrada por el lateral derecho (calle illa de rodes), y cuenta con un roof-top en la parte alta como se puede comprobar en las fotos.

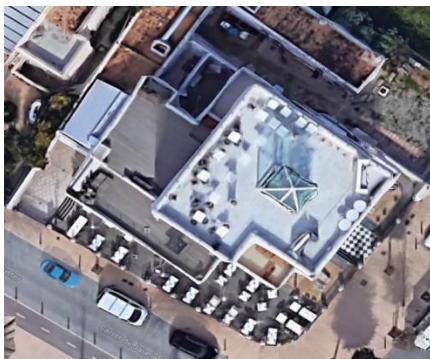


Figura 2: Extraída de google-maps.



Figura 3: Extraída de google-maps.

### 3.2. Idea de negocio

Adquisición de la parcela y edificio de 900 m<sup>2</sup> en total, ya reformado, y rehabilitado por la empresa *Alibaz Construcción*, para albergar la actividad de alojamiento urbano en Palma, mediante suites modernas, nombradas por ciudades de Europa. (Berlín, London, Copenhague, Oporto, Viena, Gante)

El edificio cuenta de 2 plantas y 3 suites por planta, 6 suites en total todas ellas iguales en forma y tamaño. El ático servirá de "roof-top" panorámico estilo chill-out, como solárium y eventos puntuales. En la planta baja servicios en general además de la actividad de cocktail-bar.

Dicha parte del negocio se explotará a través de un socio experto en el sector restauración, en el que se servirán, snacks, bebidas y cocktails, durante todo el día a través de un contrato y acuerdo de colaboración, para evitar molestias y desacuerdos entre las partes, y mantener el confort de los propios clientes alojados en el hotel y así, poder llevar los dos negocios de la mano y a buen puerto, horario de 12h a 23h en invierno y de 12h a 02h en verano (la terraza en verano quedará totalmente desalojada a partir de las 12h p.m.)

#### 4. ENTORNO NORMATIVO

Decreto 20/2015, de 17 de abril, de principios generales y directrices de coordinación en materia turística; de regulación de órganos asesores, de coordinación y de cooperación del Gobierno de las Illes Balears, y de regulación y clasificación de las empresas y de los establecimientos turísticos, dictado en desarrollo de la Ley 8/2012, de 19 de julio, de Turismo de las Illes Balears.

Declaración responsable de inicio de actividad turística: de conformidad con el artículo 23 de la Ley 8/2012, se entiende por *declaración responsable de inicio de la actividad turística* (DRIAT) el documento suscrito por una persona interesada en el que manifiesta, bajo su responsabilidad, que cumple los requisitos establecidos en la normativa vigente para iniciar el ejercicio de una actividad turística de las establecidas en esa ley, y que se compromete a mantener su cumplimiento durante el plazo de tiempo inherente al ejercicio de la actividad turística.

En el mismo decreto se presenta el formulario del DRIAT: 17955.

**DECLARACIÓN RESPONSABLE DE INICIO DE ACTIVIDAD TURÍSTICA**  
Con relación a \_\_\_\_\_

**Declarante**  
Nombre y apellidos:  
DNI:  
Dirección de notificación:  
Localidad:           Código postal:           Municipio:  
Provincia:  
En representación de:  
DNI o CIF:  
Teléfono:           Fax:  
Dirección electrónica:

Todos estos datos quedan protegidos en aplicación de la Ley orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal, especialmente del artículo 10 ('El responsable del fichero y los que intervengan en cualquier fase del tratamiento de los datos de carácter personal están obligados al secreto profesional con respecto a los datos y al deber de guardarlos').

**Datos del establecimiento**  
Nombre:  
Número de registro (si ya tiene):  
Dirección:  
Localidad:           Código postal:           Municipio:  
Provincia:  
Teléfono:           Fax:  
Dirección electrónica:  
Propietario:  
DNI o CIF:  
Explotador:  
DNI o CIF:  
Clasificación:           Categoría:           Modalidad:  
Estado:           Unidades:           Plazas:

Figura 4: DRIAT. Fuente: BOIB decreto 13/2011.

#### 5. ENTORNO LOCAL

El edificio se encuentra situado en una de las zonas mejor valoradas y situadas del distrito de Palma, por su punto estratégico le otorga la tranquilidad de un lugar semi-alejado de la ciudad y el paseo junto al mar, con infinidad de posibilidades en los alrededores, tanto para ir a pie o en transporte público. La ubicación es la idónea para este tipo de alojamiento, en el cual potenciar, la oferta turística de la zona, el ocio y disfrute de la vida social en Palma.



Cabe destacar, que en las proximidades del hotel se encuentra lleno de posibilidades, bares y restaurantes, supermercados, se encuentra muy bien conectado por carretera por medios de transporte público, y fácil aparcamiento por los alrededores si fuera el caso del uso de coche de alquiler.

Mo-Ma SUITES se encuentra en Palma de Mallorca, a 2,4 km del puerto de Palma, a 3,2 km del club náutico de Palma, a 6 km de la playa de Cala Major, el mercado gastronómico de San Juan está a 1,1 km, a 2,4 km de la Plaza Mayor, a 2,8 km de la avenida Passeig del Born y el aeropuerto de Palma de Mallorca está a 8 km del mismo.

## **6. COMPETENCIA**

Debido a los cambios en la demanda, está llegando un turista adulto y activo, interesado por la cultura y con un poder adquisitivo más elevado, y este es el turista que interesa. Esto hace que nuestro establecimiento sea ideal para ellos.

Al realizar el estudio de la misma, nos hemos encontrado con estos dos establecimientos hoteleros en la zona:

- Hotel Ciutat Jardí (4\*), ubicado en la calle illa de malta, 14. Abre del 01-02-2020 hasta 29-11-2020 y en temporada alta una habitación en AD (alojamiento y desayuno) 151€ la más económica y 315 € la más cara. La misma habitación en temporada baja tiene un precio de 116 € y 315 € respectivamente.
- UR Portofino (4\*), ubicado en calle de trafalgar, 24. Tiene disponibilidad a partir 28-02-2020, sus precios por habitación y noche, van desde 52 € la más económica y 80 € la más cara, además de contar con descuentos por reserva anticipada vía web 15% y larga estancia 20% y en la opción de solo alojamiento 152,64 € la más cara y 128,64 € la más económica, con un plus de 24 € y 74 € añadiendo desayuno o media pensión.

La búsqueda de los mismos se ha realizado vía web para hallar un precio aproximado mediante la reserva on-line de una habitación por persona y noche, e informa de que nos encontramos ante unos establecimientos hoteleros con apertura a partir de febrero. Lo cual nos proporciona un punto a nuestro favor.

Ninguno de los dos competidores, abre en invierno, se centran en ofrecer alojamiento durante los meses considerados de temporada alta, por lo cual ahí es donde este proyecto coge fuerza e impulso, además de la diferenciación del tipo de establecimiento, función del mismo y cliente objetivo.

## **7. MISIÓN Y VISIÓN**

La visión y misión de Mo-Ma SUITES son su ADN o identidad corporativa, lo que le da coherencia, autenticidad y originalidad a la marca como tal.

**Misión:**

Ofrecer a los clientes una estancia única a través de modernos y funcionales habitaciones, cómodas para sus días en Palma, mediante un tipo de servicio interactivo con la ayuda de la utilización de las últimas tecnologías, lo que permite dar un tipo de atención al cliente nuevo y diferente, adecuado al tipo de cliente objetivo y cumpliendo con las necesidades de cada consumidor.

**Visión:**

Ser la opción de referencia durante todo el año para aquellas personas, futuros clientes, que quieren venir a Mallorca por tema ocio o laboral y disfrutar de una estancia en modernas y sencillas habitaciones con la tranquilidad y excepcional ubicación de la zona con máximas posibilidades, potenciando el crecimiento de la economía local de forma respetuosa y sostenible, dando puestos de trabajo y la protección del medio ambiente siendo lo más sostenibles posible, respetuosos y comprometidos con dicha labor.

## **8. DAFO**

A continuación, se detalla el análisis del DAFO con el que se quiere analizar la realidad de la empresa para poder tomar decisiones futuras y establecer los puntos en los que hay que centrar las estrategias para que el negocio sea viable. Las debilidades y fortalezas se analizan desde un punto de vista interno, mientras que las amenazas y oportunidades desde un punto de vista externo.

**Oportunidades:**

- ✓ Mercado en auge.
- ✓ Cambios en la evolución de la demanda.
- ✓ Inexistencia de un hotel de estas características.
- ✓ Apertura del hotel todo el año.
- ✓ Nueva tecnología accesible para la empresa.
- ✓ Buenas conexiones.
- ✓ Mallorca destino reconocido internacionalmente.

**Amenazas:**

- ✓ Crisis sociales, sanitarias, económicas.
- ✓ Evolución del mercado.
- ✓ Ecotasa.
- ✓ Existencia de productos sustitutivos
- ✓ Nueva legislación que pueda condicionar la actividad.
- ✓ Entrada de nuevos competidores.
- ✓ Gran inversión realizada.

**Fortalezas:**

- ✓ Ubicación en 1º línea de paseo.
- ✓ Novedad en la zona.
- ✓ Nicho de mercado a quien va dirigido.
- ✓ Sostenibilidad del establecimiento y suministros.

- ✓ Aplicación de nuevas tecnologías.
- ✓ Imagen de calidad.
- ✓ Bien localizado.
- ✓ Clientela fidelizada.
- ✓ Diferenciación.

Debilidades:

- ✓ Exclusión de mercados.
- ✓ Estacionalidad del turismo.
- ✓ Insuficiente espacio para realizar ampliación.
- ✓ Desconocimiento de la actividad de cocktail-bar.
- ✓ Limitación de los recursos financieros.
- ✓ Gran inversión en promoción y marketing el primer año.

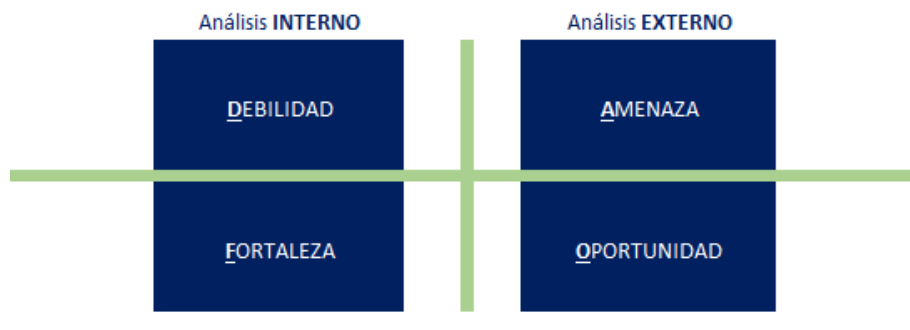


Figura 5: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.

## 9. PLAN DE NEGOCIOS

### 9.1. Acciones de marketing para el modelo de negocio: Estudio de la demanda

#### 9.1.1. Propuesta de Valor

Se ofrece algo diferente en la zona del Portixol, un lugar donde alojarse solo personas adultas en cualquier época del año. Un servicio muy, muy alejado del turismo masivo y estacional. Quiero que mi futuro cliente pueda disfrutar de los recursos tan maravillosos que ofrece la isla tanto en invierno como en verano, valorar el poder levantarse en habitaciones con vistas al mar y tener a un paso el tan apreciado paseo del Portixol.

Las suites cómodas, sencillas y modernas, un diseño cuidado y funcional haciendo que el cliente se sienta a gusto en todo momento durante su estancia y en su propia casa con todas las comodidades a su alcance. La decoración elegante y moderna, la zona privilegiada y tranquila con todos los servicios necesarios al alcance del cliente, calidad y servicio interactivo, a un precio acorde al mercado y cliente objetivo.

Ideal para estancias solo adultos, personas de negocios, que vienen a Mallorca por unos días o semanas a trabajar, asistir a congresos, eventos,

etcétera o turistas que vienen a disfrutar de la isla desde un concepto diferente al de “sol y playa”, por lo que su apertura es para todo el año y dar repuesta al incremento y cambio en la demanda.

Muy buena zona geográfica, situado en Ciudad Jardín cerca del centro de Palma y autovía, buenas conexiones con transporte público y fácil aparcamiento, con vistas al mar, el paseo del Portixol justo al lado para poder salir a hacer deporte o disfrutar de los bares y restaurantes de alrededor.

La apertura del hotel todo el año, nos da un punto de diferenciación y exclusividad durante ciertos meses al año. El tipo de cliente de poder adquisitivo alto y el tipo de habitación amplia y en primera línea del paseo con todas ellas con vistas al mar. La estancia se centra en sólo alojamiento, no obstante, se dispone de un cocktail-bar explotado por una empresa especializada en el negocio de la restauración para uso y disfrute del mismo por clientes principalmente del exterior, no obstante las personas alojadas en el hotel podrán disfrutar de dicho servicio, si así lo desean, con una serie de ventajas en exclusiva, como por ejemplo un 5% de descuento sobre el total de la factura consumida en la cafetería y con cargo de la misma directamente en la factura de la habitación. Dar un alojamiento cómodo, funcional, elegante. Diferenciarnos del resto de competidores es fácil con habitaciones modernas altamente equipadas para atender las necesidades del cliente.

Es el único que está frente al mar en primera línea del paseo del Portixol, todos los apartamentos tienen vistas al mar, lo que le da un atractivo más. Este último factor hará el lugar más interesante para los futuros huéspedes a la hora de decidir el hotel donde alojarse.

### **9.1.2. Segmento de Mercado**

Nicho mercado al cual se dirige, solo adultos, con poder adquisitivo alto, que quieran disfrutar de una estancia tranquila y cómoda, visitantes de corta estancia que quieran visitar la ciudad por motivos culturales, gastronómicos, deportivos o personas de negocios que necesiten pasar días en nuestra isla por tema profesional, congresos, etcétera. Como ya se ha especificado, el tipo de cliente al que se quiere llegar es un cliente responsable consigo mismo y con el entorno, que quiera disfrutar de la experiencia de estar en Mallorca, de su gente y su cultura. En definitiva, se enfoca en el tipo de cliente que podríamos definir como “business people” y extranjeros de alto poder adquisitivo.

### **9.1.3. Canales de distribución**

Dado que nos encontramos en la era de la tecnología donde las comunicaciones interactivas y las redes sociales priman y llenan nuestros días, son tanto o más importantes para darnos a conocer y llegar a nuestro cliente objetivo, mantener una buena imagen y servicio, a la vez del cuidado de la marca. Los canales de distribución o promoción que se utilizan son por un lado

un tipo de canal propio y directo a través de una web [momasuites-palma.es](http://momasuites-palma.es), para realizar reservas y pagos online, donde los clientes pueden ver fotografías e información de las instalaciones y alrededores, además de plataformas de búsqueda como son: *Trivago*, *Tripadvisor*, *Expedia* y *Booking*. Otro tipo de canal propio pero indirecto será del que proviene de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn que son las más utilizadas por los usuarios actualmente, el posicionamiento SEO en Google, campañas publicitarias por click – adwords, alta en webs de organismos turísticos oficiales. La publicación en revistas de viajes online e impresas. Contacto con el ministerio de turismo.

Y a través de un canal asociado indirecto, la relación de alianzas con agencias de Tours locales, así como de restaurantes para ofrecer precios especiales a nuestros huéspedes y crear convenios de marketing de afiliación.

#### **9.1.4. Relación con los consumidores**

Cómo se vincula Mo-Ma SUITES con su cliente, cómo se pretende llegar a él. Pues en este caso la relación no implica un contacto personal debido a la ausencia de personal trabajando las 24 horas del día en el hotel. Por tanto, a través de la aplicación gratuita de Mo-Ma SUITES estará disponible para todos los clientes, sirve para realizar el check-in y el check-out de forma independiente, además con el servicio NFC (Near Field Communication) como sistema operativo de apertura y cierre de la puerta de la habitación.

Las redes sociales juegan aquí un papel importante, ya que su utilización es primordial para la captación de clientes y estímulo de las ventas. La comunicación constante de noticias, promociones, cambios y del contacto después de la estancia.

### **9.2. Plan de producción del modelo de negocio: Estudio de producción**

#### **9.2.1. Recursos clave**

En esta sección se describen los recursos que son necesarios para el funcionamiento del modelo de negocio de la empresa. Se dispone de recursos físicos como edificio, instalaciones, local, equipamiento y mobiliario. De recursos intelectuales como pueden ser las bases de datos que se han generado de la actividad operativa de la empresa, la web y la app creadas para la empresa y el valor de la marca Mo-Ma SUITES. La principal fuente de recursos financieros y tecnológicos con los que se cuenta en este caso es la venta del servicio de alojamiento, es decir, la actividad principal de la propia empresa, además de la tesorería y el préstamo bancario. Plataforma online segura de pago, posicionamiento en los buscadores de hoteles más populares, pequeños detalles y amenities expuestos en las habitaciones para el uso de los clientes.

### **9.2.2. Actividades clave**

¿Qué acciones son indispensables para el buen funcionamiento del modelo de negocio Mo-Ma SUITES? Las relacionadas con la administración, gestión y control de las reservas, la resolución de problemas, mantenimiento y limpieza tanto del edificio, habitaciones u zonas comunes, lavandería. Manejo de las finanzas, optimización de la venta de habitaciones, la gestión de la información, búsqueda de soluciones a nuevos problemas individuales de los clientes. Servicios para el buen funcionamiento y mantenimiento tanto de la web y de la app, redes sociales, etcétera.

### **9.2.3. Socios clave**

Externalización de actividades y recursos claves para que el modelo de negocio funcione.

Personal de mantenimiento autónomo, se llega a un acuerdo con un profesional autónomo experto en servicios de mantenimiento.

Personal de servicio de limpieza, a través de la empresa *Home Concept professional cleaning*, el servicio se contrata a través de su web reservando los días y el tipo de servicio de limpieza.

Socio experto en restauración, se llega a un acuerdo de colaboración con la empresa del grupo *G-WG gastro workgroup* para explotar la planta baja del edificio como cocktail-bar.

Acuerdo de colaboración con la empresa NubeSeo, la cual nos facilita servicios para desarrollo y posicionamiento web y app, marketing digital, identidad corporativa, motor de reservas.

## **9.3. Análisis económico-financiero**

Antes de empezar a analizar la parte de los ingresos y gastos, se indica los datos correspondientes a la inversión realizada y mobiliario.

La inversión, dado el tipo de alojamiento y zona a tener en cuenta, se tiene que realizar una inversión inicial que se realizaría de forma que la adquisición del solar, edificio y negocio, ya rehabilitado, y reformado, listo para entrar sería de 1.707.000 € de los cuales 400.000 € pertenecen al solar y el resto se reparten entre mobiliario 50.000 € y edificio 1.257.000 €. Se debe distinguir entre recursos propios y financiación ajena sobre la inversión inicial. En total 512.100 € son de recursos propios y unos 1.194.900,00 € financiación ajena a 5 años. El tipo de interés de la financiación ajena se obtiene a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO) y Banco Sabadell Empresas el cual nos avala el proyecto a través de una línea de créditos abierta específicamente para empresas y emprendedores para préstamos iguales o superiores a 5 años, el cual se fija a un 4,30%. Por tanto, cada año se devolverá 249.256,14 €.

Se calcula que el edificio tiene una vida útil de 50 años y sobre el mobiliario se establece una vida útil de unos 10 años. Por lo tanto, la amortización acumulada asciende a 30.140,00 € y el valor contable que tiene la inversión asciende a 1.276.860,00 €. En la siguiente tabla se detallan los valores comentados:

	Importe	Amort.	A. Acum.	Años	Valor Contable
Edificio	1.257.000,00 €	2%	25.140,00 €	50	1.231.860,00 €
Mobiliario	50.000,00 €	10%	5.000,00 €	10	45.000,00 €
			<b>30.140,00 €</b>		<b>1.276.860,00 €</b>

Tabla 1: Valor contable a 5 años y amortización. Fuente: Elaboración propia.

### 9.3.1. Determinación de los ingresos

Proviene mayoritariamente de las reservas que se realicen del alojamiento, del alquiler del local como cocktail-bar y del 10% sobre el beneficio obtenido de dicha actividad.

Por la parte del alojamiento tenemos estos precios por persona habitación y noche, precio de venta:

TEMPORADA	PRECIO
Junio - Octubre	380 €
Noviembre - Febrero	190 €
Marzo - Mayo	260 €

Tabla 2: precios en función temporada. Fuente: Elaboración propia.

Fijar el precio se puede hacer utilizando diferentes indicadores, como por ejemplo la competencia, los costes o según la demanda del mercado. Esta tarea resulta algo compleja por el hecho de que si es muy bajo no se llega a cubrir los costes y si es demasiado elevado la demanda decrece. Por ello, con esta tabla de precios, que son por habitación y noche, Mo-Ma SUITES está bien posicionado en el sector. Estas tarifas están ajustadas a una realidad de mercado potencialmente adulto, con poder adquisitivo alto y están pensadas para el primer año de actividad. Para los siguientes se verá la evolución del mercado, reajustando al alza o a la baja los precios según la oferta y demanda, intentando mantener siempre un nivel elevado en la oferta hacia el cliente.

También según la temporada turística el precio varía. El hotel al tener todas las habitaciones vistas al mar y al ser de las mismas dimensiones se opta por poner el mismo precio en todas ellas, realizando la variación del mismo en función de la temporada, la cual está dividida en tres: temporada alta, temporada media y temporada baja. Mo-Ma SUITES tendrá un precio algo más elevado frente a la competencia debido al tipo de alojamiento y cliente al cual va dirigido, algo más exclusivo.

Con la tasa de ocupación, se pretende hallar el nivel de ocupación a través de una estimación aproximada de diferentes escenarios por mes. Para hallar la tasa de ocupación será necesario dividir el número de habitaciones reservadas entre el número total de habitaciones del hotel.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Nº hab. ocupadas</b>	3	3	4	4	5	6	6	6	6	5	4	3
<b>Nº total habitaciones</b>	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>Ocupación</b>	50%	50%	67%	67%	83%	100%	100%	100%	100%	83%	67%	50%

Tabla 3: Tasa de ocupación. Fuente: Elaboración propia.

La parte de cocktail-bar, se explota a través del grupo *G-WG gastro workgroup*, con un acuerdo de colaboración mediante el cual, las partes, se vinculan a trabajar bajo contrato y acuerdo colaborativo para evitar posibles inconvenientes para los clientes alojados en el hotel como desacuerdos que puedan influenciar en el buen camino del negocio. Se ejercerá la parte de restauración para poder obtener el mayor beneficio posible de dicha parte del negocio, por supuesto con beneficios para el negocio del alojamiento como para los propios clientes usuarios del mismo.

El alquiler mensual del establecimiento se establece en 4.500 € al mes, además se establece por contrato un acuerdo del 10% sobre el beneficio obtenido cada mes. Por tanto, se estima que el cocktail-bar obtendrá un beneficio de 20.000 € al mes, así pues, hay un ingreso extraordinario de 2.000 € al mes.

Por lo tanto, y una vez explicado lo anterior se desglosa a continuación el detalle de los mismos, donde se pueden ver en un primer lugar los ingresos esperados en el año 1 dividido por meses, los cuales hacen un total de 592.934,40 €; y, en segundo lugar, el ingreso total a 5 años vista, los cuales dan un total de 3.045.726,68 €.

La siguiente tabla son los ingresos esperados en el año 1 dividido por meses.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Establec. y Ocupación</b>												
Hab. Disponibles	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Plazas Disp.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Hab. Mensuales	186	168	186	180	186	180	186	186	180	186	180	186
Días Funcionamiento	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Ocupación Mensual	50%	50%	67%	67%	83%	100%	100%	100%	100%	83%	67%	50%
Habitaciones ocupadas	93	84	125	121	154	180	186	186	180	154	121	93
Precio habitación	190,00 €	190,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	190,00 €	190,00 €
<b>Ingresos por estancia</b>	17.670,00 €	15.960,00 €	32.401,20 €	31.356,00 €	40.138,80 €	68.400,00 €	70.680,00 €	70.680,00 €	68.400,00 €	58.664,40 €	22.914,00 €	17.670,00 €
<b>Otros Ingresos</b>												
Alquiler Establecimiento	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €
10% s/bficio	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
<b>Total</b>	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €
<b>Total Ing. Mensuales</b>	24.170,00 €	22.460,00 €	38.901,20 €	37.856,00 €	46.638,80 €	74.900,00 €	77.180,00 €	77.180,00 €	74.900,00 €	65.164,40 €	29.414,00 €	24.170,00 €

Tabla 4: Ingresos totales año 1. Fuente: Elaboración propia.



La siguiente tabla aparecen los ingresos esperados a 5 años vista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Establec. y Ocupación</b>					
Hab. Disponibles	6	6	6	6	6
Plazas Disp.	12	12	12	12	12
Días Funcionamiento	365	365	365	365	365
Habitaciones Anuales	2190	2190	2190	2190	2190
Habitaciones ocupadas	1677	1760	1848	1941	2038
Ocupación media anual	76,42%	80,24%	84,25%	88,46%	92,88%
Precio Medio Anual	286,67 €	286,67 €	286,67 €	286,67 €	286,67 €
<b>Ingresos por estancia</b>	<b>480.619,60 €</b>	<b>504.650,58 €</b>	<b>529.883,11 €</b>	<b>556.377,26 €</b>	<b>584.196,13 €</b>
<b>Otros Ingresos</b>					
Alquiler Establecimiento	54.000,00 €	54.000,00 €	54.000,00 €	54.000,00 €	54.000,00 €
10% s/ bfcio	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €
<b>Total</b>	<b>78.000,00 €</b>	<b>78.000,00 €</b>	<b>78.000,00 €</b>	<b>78.000,00 €</b>	<b>78.000,00 €</b>
<b>Total ing. Anuales</b>	<b>558.619,60 €</b>	<b>582.650,58 €</b>	<b>607.883,11 €</b>	<b>634.377,26 €</b>	<b>662.196,13 €</b>

Tabla 5: Ingresos totales a 5 años vista. Fuente: Elaboración propia.

### 9.3.2. Estructura de costes

Divididos en costes fijos y variables, son una parte importante a tener en cuenta, los gastos fijos se establecen como gestoría y suministros, mientras que los gastos variables junto con los gastos de actividad, se incluyen la contratación de forma externa de personal de mantenimiento, informática y servicio de limpieza.

Una vez divididos los costes en fijos y variables durante 12 meses, se puede observar que hay una serie de gastos que solamente se especifican de forma anual, que son, los costes en promoción, seguridad, mantenimiento anual y devolución del préstamo. Dicho lo cual, se explica a continuación de forma extensa y detallada la obtención y cálculo de todos ellos, empezando por los costes fijos, seguido de los variables y posteriormente los citados únicamente como costes anuales.

- Gestoría y asesoría: Se contrata el servicio de una asesoría fiscal y laboral para realizar las tareas administrativas correspondientes a la gestión del pago de impuestos, fiscalidades, facturación mensual, etcétera. El coste del mismo asciende a 121 € el mes. Para obtener dicho precio, se ha contactado con el *Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Baleares*, se ha solicitado un precio aproximado asociado al tipo de empresa, volumen y tamaño de la misma.
- Suministros: Necesarios para la puesta en marcha del negocio y posterior funcionamiento del mismo, ascienden a un total de 1.133,95 € al mes, que se pueden especificar de la siguiente manera como una estimación del consumo de agua 27,50 € por persona al mes, de electricidad 37 € por persona al mes y de internet 29,95 € al mes. Por tanto, los gastos de agua

y luz se multiplican por 12 que son las plazas disponibles del hotel (6 habitaciones por 2 plazas cada una) y se le suma al total de dicho calculo el gasto de internet mensual. El cálculo mensual del mismo se obtiene en función del porcentaje de ocupación.

- Gastos de actividad: Se han estimado en función y tomando como ejemplo los datos aproximados basados en números reales de hoteles que están actualmente en funcionamiento en la misma línea de nuestro negocio y empresas del sector. En este grupo entrarían todo lo que son los denominados “amenities” o “toiletries”, jabones y geles, hasta productos de bienvenida como una copa de cava o bombones, a disposición del cliente para facilitar su estancia y hacerla más cómoda y agradable. Encontramos este término dentro de las especificaciones de servicios de una habitación hotelera como uno de los beneficios derivados de elegir estancia en un hotel u otro. Este se estima en un 1,50 € por persona y habitación ocupada mensual.
- Servicios técnicos y mantenimiento: Se contrata a una persona experta en realizar servicios de mantenimiento como autónomo para proporcionar el servicio que se acuerda de la siguiente manera, dos días a la semana como son Lunes y Jueves, 8 horas por día. El abono y pago del mismo se realizará a través de facturas mensuales siendo el coste de dicho servicio por hora de 43,08 €.
- Limpieza: Se va a utilizar el servicio a través de la empresa *HomeConcept-Professional Cleaning*. La cual proporciona el servicio de limpieza por horas incluyendo lavandería. Puedes a través de su web on-line reservar directamente los días y el número de staff a necesitar, no obstante, tras llegar a un acuerdo colaborativo se establece un precio de 20 € la hora y se estima 1 persona y 1 hora por habitación.
- Informática: La empresa *NubeSeo*, con sus servicios informáticos nos ayuda en la gestión diaria, desarrollo, mantenimiento y posicionamiento de la página web y aplicación, así como ayuda al servicio de transformación digital y hosting. Cuyo gasto asciende a 959 € al mes.

A continuación, se van a especificar los gastos que considerados como únicamente anuales correspondientes a la promoción del negocio, seguridad y mantenimiento del mismo, así como devolución del préstamo.

- Promoción: dicho coste proviene de la parte donde se van a utilizar todos los medios necesarios para dar a conocer el negocio. Se crea una página web oficial del establecimiento a través de *NubeSeo*, además de tener presencia en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn, un buen posicionamiento web y marketing digital, con una página dinámica y fácil de utilizar, donde aparezca toda la información del hotel, con fotos y su entorno, al fin de que el cliente pueda realizar reservas directamente sin intermediarios. Se daría prioridad a que el SEO,

el posicionamiento de la página web en el buscador Google, del hotel este bien situado todas las semanas además de colocar buenos SEM en el buscador.

Por otro lado, los portales como Tripadvisor o Trivago tienen un peso específico e importante en todo este espacio a la hora de elegir hotel. Los usuarios ponen sus opiniones y fotos propias, por lo que el cliente potencial llega a tener una imagen más exacta. Es importante tener una comunicación constante, para minimizar el impacto que pueden ocasionar las posibles malas críticas, con la contestación de mensajes y dar solución a las posibles dificultades que los clientes tengan durante su estancia.

- Seguridad: Queda en manos de *Trablisa* con las cámaras y alarmas, para poder mantener el establecimiento a salvo de posibles amenazas, robos, etcétera., que ascienden a 40 € anuales.
- Mantenimiento anual: Aquel que se va a llevar a cabo en la medida en la sean necesarios para mantener la correcta imagen tanto del edificio, mobiliario en general y buen funcionamiento del negocio en general, en los que se incluyen todas las mejoras o pequeñas reformas necesarias tanto externas del edificio, terrazas y ático, como internas de las habitaciones, así como de los diferentes sistemas informáticos y eléctricos.
- Devolución préstamo: La parte de financiación ajena o externa que corre a cargo de una entidad bancaria a través de un préstamo a 5 años con un tipo de interés anual del 4,30%, la cual asciende a 249.256,14 € cada año.

Por lo tanto, y una vez explicado lo anterior se desglosa a continuación el detalle de los mismos, donde se pueden ver en un primer lugar los gastos esperados en el año 1 dividido por meses, los cuales hacen un total de 106.267,07 €; y, en segundo lugar, el gasto total a 5 años vista, los cuales dan un total de 1.829.996,03 €.

En la siguiente tabla se muestra los costes del año 1 separado por meses.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ctes. Fijos</b>												
Gestoría	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €
Suministros	1.700,10 €	1.700,10 €	1.892,78 €	1.892,78 €	2.074,12 €	2.266,80 €	2.266,80 €	2.266,80 €	2.266,80 €	2.074,12 €	1.892,78 €	1.892,78 €
<b>Ctes. Variables</b>												
Gtos. Actividad	139,50 €	126,00 €	186,93 €	180,90 €	231,57 €	270,00 €	279,00 €	279,00 €	270,00 €	231,57 €	180,90 €	139,50 €
Mantenimiento	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €
Limpieza	1.860,00 €	1.680,00 €	2.480,00 €	2.400,00 €	3.100,00 €	3.600,00 €	3.720,00 €	3.720,00 €	3.600,00 €	3.100,00 €	2.400,00 €	1.860,00 €
Informática	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €
<b>Total gtos. Mensuales</b>	<b>7.536,72 €</b>	<b>7.343,22 €</b>	<b>8.396,83 €</b>	<b>8.310,80 €</b>	<b>9.242,81 €</b>	<b>9.973,92 €</b>	<b>10.102,92 €</b>	<b>10.102,92 €</b>	<b>9.973,92 €</b>	<b>9.242,81 €</b>	<b>8.310,80 €</b>	<b>7.729,40 €</b>

Tabla 6: Gastos totales año 1. Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla aparecen los ingresos esperados a 5 años vista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gtos.</b>					
Gestoría	1.452 €	1.452 €	1.452 €	1.452 €	1.452 €
Suministros	24.187 €	24.187 €	24.187 €	24.187 €	24.187 €
Informática	11.508 €	11.508 €	11.508 €	11.508 €	11.508 €
Mantenimiento	33.085 €	33.085 €	33.085 €	33.085 €	33.085 €
Limpieza	33.520,00 €	33.520,00 €	33.520,00 €	33.520,00 €	33.520,00 €
Gtos. Actividad	2.515 €	2.515 €	2.515 €	2.515 €	2.515 €
Promoción	4.436,00 €	4.436,00 €	4.436,00 €	4.436,00 €	4.436,00 €
Seguridad	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €
Mto. Anual	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Devol. Pmo.	249.256,14 €	249.256,14 €	249.256,14 €	249.256,14 €	249.256,14 €
<b>Total gtos. Anuales</b>	<b>365.999,21 €</b>	<b>365.999,21 €</b>	<b>365.999,21 €</b>	<b>365.999,21 €</b>	<b>365.999,21 €</b>

Tabla 7: Gastos totales a 5 años vista. Fuente: Elaboración propia.

### 9.3.3. Cash Flow o Flujos de Caja

Para el cálculo de los flujos de caja se estiman unos impuestos del 25% sobre los beneficios. En la tabla que se enseña a continuación se han calculado los flujos de caja a lo largo de 5 años, con la información obtenida de las tablas anteriores de ingresos, gastos y amortización.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FC antes imptos.	192.620,39 €	216.651,37 €	241.883,90 €	268.378,06 €	296.196,92 €
Impuestos	40.620,10 €	46.627,84 €	52.935,98 €	59.559,51 €	66.514,23 €
FC neto	152.000,30 €	170.023,53 €	188.947,93 €	208.818,54 €	229.682,69 €
FC acumulado	152.000,30 €	322.023,83 €	510.971,75 €	719.790,30 €	949.472,99 €
<b>Impto. s/ bº</b>					
FC antes imptos.	192.620,39 €	216.651,37 €	241.883,90 €	268.378,06 €	296.196,92 €
Amortizaciones	30.140,00 €	30.140,00 €	30.140,00 €	30.140,00 €	30.140,00 €
Beneficio imponible	162.480,39 €	186.511,37 €	211.743,90 €	238.238,06 €	266.056,92 €
Impto. 25%	40.620,10 €	46.627,84 €	52.935,98 €	59.559,51 €	66.514,23 €

Tabla 8: Cash Flow neto y acumulado a 5 años. Fuente: Elaboración propia.

### 9.3.4. Pay-Back o Periodo de Recuperación

Se trata de calcular el tiempo en años que se tardará en recuperar la inversión inicial. Se calcula a través de los Flujos de Caja acumulados que hemos podido ver en el punto y tabla anterior, y se considera que se ha recuperado la inversión cuando dichos números igualan a la inversión. Cuanto mayor es el tiempo de recuperación, mayor es el riesgo y cuanto menor es el Pay-Back a mayor celeridad recuperaremos la inversión.

Como ya hemos indicado anteriormente la inversión inicial de este proyecto asciende a 1.707.000 €.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CF NETO	152.000,30 €	170.023,53 €	188.947,93 €	208.818,54 €	229.682,69 €
CF ACUMULADO	152.000,30 €	322.023,83 €	510.971,75 €	719.790,30 €	949.472,99 €

Tabla 9: Pay-Back. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla que se puede apreciar sobre el Pay-Back, demuestra que en 5 años todavía no se ha recuperado la inversión, pero viendo la tendencia y siguiendo el siguiente análisis se concluye que en 9 años se habrá podido recuperar la inversión. Para lo cual se realiza la siguiente operación:

$$5 \text{ años} * \text{Inversión Inicial (1.707.000)} / \sum \text{Total FC (949.472,99)} = 9 \text{ años}$$

En el anexo 13.2 se puede observar el cálculo del Pay-Back a 10 años donde se puede comprobar que a 9 años se ha recuperado completamente la inversión.

### 9.3.5 VAN o Valor Actualizado Neto

El Valor Actualizado Neto calcula la diferencia entre los cobros y los pagos previstos actualizados. Para saber si se tiene que llevar a cabo la inversión el VAN tiene que ser positivo, es decir superior a 0, lo cual significaría que el proyecto genera valor añadido. De lo contrario, si dicha regla de inversión fuera negativa o inferior a 0, indicaría que el proyecto destruye valor y por tanto no se tendría que llevar a cabo la inversión.

La K también denominada tasa de descuento o coste de capital, es la rentabilidad mínima exigida al proyecto. Para ello se han elaborado los siguientes cálculos en torno a ello para poder hallar dicha incógnita. Tras averiguar los siguientes datos: Kd o coste de la deuda o recursos ajenos, Ke o coste del capital o recursos propios, se realiza el coste medio ponderado de capital o CMPC.

Por tanto:

- $Kd = I * (1 - T) = 4,30\% * (1 - 25\%) = 3,23\%$
- $Ke = Rf + \beta (PR) = 0,74\% + 1,26 (7,94\%) = 10,74\%$

Donde:

I = Interés.

T = Impuesto de Sociedades.

Rf = Rentabilidad libre de riesgo, para el que se ha utilizado un bono español a 10 años.

$\beta$  = Beta para el sector hotelero.

PR = Prima de riesgo.

Así pues:

$$K = \frac{E}{V} * (Ke) + \frac{D}{V} * (Kd) = \frac{512.100}{1.707.000} * (0,01074) + \frac{1.194.000}{1.707.000} * (0,0323) = 0,05481$$

Donde:

- E = Fondos Propios.
- D = Deuda Financiera.
- V = Fondos Propios + Deuda Financiera.

Con todos estos datos expuestos y los proporcionados anteriormente de inversión y flujos de caja, se procede a realizar el cálculo del Valor Actual Neto (VAN).

$$VAN = -1.707.000 + \frac{152.000,30}{(1 + 0,05481)} + \frac{170.023,53}{(1 + 0,05481)^2} + \frac{188.947,93}{(1 + 0,05481)^3} + \frac{208.818,54}{(1 + 0,05481)^4} + \frac{229.682,69}{(1 + 0,05481)^5}$$

$$VAN = -904.507,49 \text{ €}$$

Aplicando la fórmula del VAN a 5 años el resultado es negativo y en este caso la recomendación sería no realizar la inversión. No obstante, realizando un cálculo del mismo a 10 años y siguiendo la tendencia al alza se obtiene que el VAN es positivo.

En el anexo 13.3 se puede comprobar dicho cálculo y resultado donde a 10 años el VAN es positivo y mayor a 0.

### 9.3.6. TIR o Tasa Interna de Rentabilidad

La tasa interna de rentabilidad (TIR) al igual que otras reglas de inversión se utiliza para la toma de decisiones, midiendo la rentabilidad efectiva del proyecto, la cual es una tasa de rendimiento teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo además de todos los flujos de caja esperados. Todo ello para saber si el estudio del proyecto es viable.

La rentabilidad mínima exigida es la rentabilidad que podríamos obtener con cualquier proyecto de riesgo similar al analizado y es la misma que se utiliza en el VAN. A priori ambos métodos hacen lo mismo y obtienen los mismos resultados. Tras lo cual, y como era de esperar, en el cálculo de flujos de efectivo convencionales como es este caso donde la Inversión inicial es negativa y el resto de flujos de caja positivos, VAN y TIR llevan a la misma conclusión.

Por lo que, una TIR de -16%, se encuentra por debajo de 5,481% que es la rentabilidad mínima exigida al proyecto.

INVERSION Y CASH FLOW	
INV. INICIAL	-1.707.000,00 €
Año1	152.000,30 €
Año2	170.023,53 €
Año3	188.947,93 €
Año4	208.818,54 €
Año5	229.682,69 €
<b>TIR</b>	<b>-16%</b>

Tabla 10: TIR del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

No obstante, se calcula la TIR a 10 años y el resultado es positivo. En el anexo 13.4 se puede comprobar dicho cálculo y resultado donde a 10 años la TIR es positiva y mayor a 0.

### 9.3.7. Umbral de Rentabilidad o Punto Muerto

En el estudio económico-financiero que nos ocupa, el punto muerto también llamado punto de equilibrio o umbral de rentabilidad y en inglés break-even point – BEP, se puede especificar como aquel número mínimo de unidades que una empresa necesita vender para que su beneficio en ese momento sea cero. Es decir, momento en el que los costes totales son iguales a los ingresos totales por venta.

En el caso del tipo de negocio que se presente en este trabajo, proyecto hotelero, saber el punto muerto en un hotel resulta más que fundamental para la gestión actual y futura de dicho negocio, dado que ello permite poder tomar decisiones de “Revenue Management” (gestión de ingresos), mucho más acertadas, que van a servir para optimizar así al máximo el rendimiento de las habitaciones. Por tanto, saber el umbral de rentabilidad o punto de equilibrio es más que importante puesto que no solamente ayuda a todo lo explicado en el párrafo anterior, sino que también es necesario para la optimización de costes, pues nos da los datos a conocer de la previsión de ocupación con los ingresos futuros, los costes fijos y variables, y por tanto todo los márgenes y beneficios.

De lo que se ha tratado en el estudio, es de calcular cuál sería esa necesidad mensual, debido a la existencia de tres precios diferentes en función de la temporada (190 €, 260 €, 380 €), se opta por realizar el precio medio ponderado de los mismos que da como resultado 291,55 €. Tras lo cual, junto con los costes fijos, los costes variables unitarios, los costes totales y los ingresos se obtiene el punto donde el beneficio es igual a cero.

A continuación, se detalla el punto de equilibrio resultante de los cálculos realizados para la obtención del mismo.

	Unidades	Ingresos	CF	CV	CT	Bº
▪ Enero	8	2.307,52	1.821,10	486,42	2.307,52	0,00
▪ Febrero	8	2.351,27	1.821,10	530,17	2.351,27	0,00
▪ Marzo	8	2.442,96	2.013,78	429,18	2.442,96	0,00
▪ Abril	8	2.453,11	2.013,78	439,33	2.453,11	0,00
▪ Mayo	9	2.602,65	2.195,12	407,53	2.602,65	0,00
▪ Junio	10	2.791,29	2.387,80	403,49	2.791,29	0,00
▪ Julio	10	2.783,86	2.387,80	396,06	2.783,86	0,00
▪ Agosto	10	2.783,86	2.387,80	396,06	2.783,86	0,00
▪ Septiembre	10	2.791,29	2.387,80	403,49	2.791,29	0,00
▪ Octubre	9	2.602,65	2.195,12	407,53	2.602,65	0,00
▪ Noviembre	8	2.453,11	2.013,78	439,33	2.453,11	0,00
▪ Diciembre	8	2.389,71	2.013,78	375,93	2.389,71	0,00

Tabla 11: Datos umbral de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

En el anexo 13.5 se pueden observar todos los cálculos resultantes.

### 9.3.8. Cuenta de pérdidas y ganancias (PyG)

Se ha realizado una cuenta de pérdidas y ganancias para determinar el beneficio después de impuestos e intereses o lo que es lo mismo resultado del ejercicio durante un máximo de 5 años.

Se puede observar que el beneficio esperado de cada año va en aumento desde el año 1 hasta el año 5, la cual cosa es positiva y alentadora de la buena marcha futura de nuestro negocio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	558.619,60 €	582.650,58 €	607.883,11 €	634.377,26 €	662.196,13 €
Pagos	365.999,21 €	365.999,21 €	365.999,21 €	365.999,21 €	365.999,21 €
Amortización	30.140,00 €	30.140,00 €	30.140,00 €	30.140,00 €	30.140,00 €
B.A.I.I.	192.620,39 €	216.651,37 €	241.883,90 €	268.378,06 €	296.196,92 €
- Intereses (4,30%)	8.282,68 €	9.316,01 €	10.401,01 €	11.540,26 €	12.736,47 €
B.A.I.	184.337,72 €	207.335,36 €	231.482,90 €	256.837,80 €	283.460,45 €
- Impuestos (25%)	46.084,43 €	51.833,84 €	57.870,72 €	64.209,45 €	70.865,11 €
B.D.I.I. (Rdo. Ejercicio)	138.253,29 €	155.501,52 €	173.612,17 €	192.628,35 €	212.595,34 €

Tabla 12: Cuenta de PyG. Fuente: Elaboración propia.

### 9.3.9. Tasa de Rentabilidad Contable o TRC

A parte de las reglas de inversión que se han realizado hasta el momento se ha decidido incluir y analizar el rendimiento contable del proyecto nos ocupa. Que no es más que buscar la rentabilidad de la inversión en base a datos contables. Se obtiene de la división entre el Beneficio Contable Medio Anual (denominador) y el Valor Contable de la Inversión Media Anual (numerador), y para ello ha sido preciso tener que calcular el denominador y numerador de manera independiente.



Tras realizar los cálculos comentados obtenemos que el Beneficio Contable Medio Anual es de 1.631.650,00 € y el Valor Contable de la Inversión Media Anual es de 174.518,13 €. Así pues, se obtiene una tasa de rendimiento contable de 10,70%, resultante de la división entre el Beneficio Contable Medio Anual y el Valor Contable de la Inversión Media Anual.

Ver anexo 13.6 para comprobar los cálculos realizados.

### **9.3.10. Índice de Rentabilidad o IR**

Conocido como una combinación entre el VAN y el Índice de Rendimiento Contable, relaciona el valor actual de los flujos de caja con la inversión inicial necesaria. Indica el valor añadido que obtenemos de nuestra inversión por cada euro invertido. Por tanto, el índice de rentabilidad se obtiene de la división entre el valor actual de los flujos de caja entre la inversión inicial. Así pues, obtenemos de los cálculos realizados al respecto que el proyecto genera 0,49 € de valor añadido por cada euro invertido. Obtenido de la división entre el valor actual de los flujos de caja calculados 835.462,96 € y la inversión inicial realizada 1.707.000 €.

Ver anexo 13.7 para comprobar los cálculos realizados.

## **10. ESTRATEGIA**

Como se ha podido mostrar en la realización de los diferentes cálculos, y concretamente a través del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa de Interna de Rentabilidad (TIR), nuestro proyecto financieramente hablando no se debería llevar a cabo, ya que, si seguimos de modo literal lo que nos indican estas dos reglas de inversión nuestro proyecto destruye valor añadido debido a que tanto el VAN y la TIR son negativos.

No obstante, y es bien sabido que en la estimación del Van se basa en flujos netos de caja estimados, lo que significa que existe riesgo de ser demasiado optimistas y obtener un VAN positivo cuando en realidad es negativo o por lo contrario ser demasiado pesimistas y obtener un VAN negativo cuando en realidad es positivo.

En entornos empresariales muy competitivos es mucho más difícil encontrar proyectos con VAN positivo. Por lo que, se suele proceder a realizar un análisis de qué pasaría si, partiendo de un caso base, se plantea el peor o la opción pesimista y el mejor o la opción optimista. En definitiva, un análisis de escenarios donde se plantean diferentes escenarios que pueden ocurrir y se analiza el proyecto en cada uno de ellos.

Se establece una variabilidad del 20% entre los diferentes escenarios.

	Escenario Realista	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Recursos propios	1.334.900	1.601.880	266.980
Financiación Ajena	572.100	686.520	457.680
Precio Medio	277	332	222
Impuestos	25%	30%	20%
Devolución préstamo	4,30%	5,16%	3,44%
Tasa descuento	8,5%	10,2%	6,8%

Tabla 13: Análisis de escenarios. Elaboración propia.

Otra operación que se va a tener en cuenta a la hora de realizar el análisis y evaluación del proyecto. Es el apalancamiento operativo o dicho de otra manera el grado en que un proyecto depende de los costes fijos. A mayores costes fijos mayor apalancamiento financiero, lo que generalmente se da en empresas con inversiones fuertes como puede ser este caso de estudio, el proyecto hotelero urbano Mo-Ma SUITES, un proyecto intensivo en capital.

En consecuencia, a mayor apalancamiento financiero mayor punto de equilibrio, no obstante, reduciendo el apalancamiento se reduce el punto de equilibrio y con ello el riesgo.

Lo que se debería tener en cuenta para ello es la variación porcentual en el flujo de caja (FEO) sobre la variación porcentual de las ventas (Q).

Una de las soluciones que se plantean en la economía financiera para reducir el apalancamiento financiero es la utilización de la subcontratación. De esta forma no se invierte en equipo o personal, como es el caso de Mo-Ma SUITES, que se ha utilizado por la subcontratación en la parte de limpieza y mantenimiento; y una mayor parte del coste puede ser variable.

Reducir apalancamiento operativo suele ser más difícil que incrementarlo. Por lo que es mejor y se aconseja comenzar con subcontratación en los casos en los que se desea reducir el riesgo o apalancamiento operativo como es en el modelo de negocio de Mo-Ma SUITES.

## 11. CONCLUSIÓN

En este trabajo se ha tratado de realizar un estudio completo de cómo desarrollar un modelo de negocio, una idea de negocio con la utilización y guía de un “business plan”.

Se ha tratado de explicar todo el proceso de elaboración a través de la utilización de un modelo CANVAS para la realización del plan de empresa y desarrollo de las diferentes partes. Desde la inversión inicial pasando por el estudio de la demanda y de producción hasta la parte económica financiera.

Se puede ver por tanto que es un mercado en auge, puesto que en los últimos años los diferentes gobiernos de las islas Baleares siguen intentando promocionar un turismo alternativo, de más calidad y mayor poder adquisitivo.

El emplazamiento del edificio es el idóneo para este tipo de actividad hotelera y futura clientela, al cual va dirigido. La zona es una de las mejores del distrito de Palma y de las más concurridas en cualquier época del año, por estar en primera línea del paseo del Portixol con sus vistas al mar, además de bares y restaurantes abiertos todo el año.

El edificio, pese a su reducido tamaño y con un máximo de 6 habitaciones se puede afirmar que el edificio en sí es práctico ya que al no ser de gran tamaño resulta más fácil de llevar, gestionar y administrar.

En este trabajo se han desarrollado los puntos básicos de cómo realizar un plan de negocio como el que aquí se ha presentado Mo-Ma SUITES, no solo para poder demostrar el buen funcionamiento del negocio sino para que sea además un proyecto a largo plazo rentable.

Los datos económicos que aparecen son aproximados a la realidad cogiendo como referencia y ejemplo empresas del mismo sector. Se ha tenido en cuenta el riesgo y la condición de que el mercado va cambiando año tras año, es por ello que se ha intentado hacer dichas estimaciones de un modo sumamente realista teniendo en cuenta unas condiciones económicas normales, constantes y de equilibrio, sin crisis, económicas, sociales o sanitarias como la que se vive en estos días, donde la actividad económica se ha visto reducida a cero, sumida en un estado de hibernación y salvo las industrias pertenecientes a los denominados suministros básicos el reto de actividad es nula.

Las cifras aportadas están basadas en una estimación a 5 años vista y se observa que inversión aún no se está recuperara, no obstante, siguiendo la tendencia de los números se calcula que a los 10 años la inversión ya se recuperara y los datos saldrán positivos.

Desde el primer año hay ingresos y una buena rentabilidad tanto económica como financiera.

Concluyendo, se trata de un trabajo sobre un proyecto factible a largo plazo en el cual se han analizado todos los aspectos posibles para que se lleve a cabo con garantía de éxito. No obstante, también poner consciencia y tener presente que no son más que números que nos indican datos de la buena o no tan buena viabilidad del mismo y supuesto futuro del proyecto o negocio, porque estamos más que a expensas de imprevistos que pueden afectar y/o alterar nuestro día a día, forma de vida, proyectos, etcétera.

## **12. BIBLIOGRAFÍA**

González, Lydia / Talón, Pilar (2002). *Dirección Hotelera: operaciones y procesos*. Madrid. Síntesis, DL.

Kotler, Philip. (2016). *Dirección Marketing*. México: Pearson Educación de México.

Martí Ramos, José Manuel y Casillas Vacher de Lapouge, Thierry. (2014). *Cómo hacer un plan de empresa*. Barcelona: Profit Editorial, S.L.

Martorrel Cunill, Onofre. (2009). *Economía de la empresa II*. Palma: Ediciones UIB.

Mestres Soler, Juan R. (2003). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Parra Meroño, M. Concepción, Carmona Martínez, M. Mercedes, Fernández de Bobadilla, Gonzalo Wandosell. (2011). *Guía práctica para la correcta elaboración de un plan de empresa*. Cátedra CAM emprendedores de la universidad católica de San Antonio: Fundación Universitaria San Antonio.

PwC. (2014). *Mallorca, más allá del sol y la playa*. Palma: PricewaterhouseCoopers S.L

Real Decreto 13/2011, de 25 de febrero, por el cual se establecen las disposiciones generales necesarias para facilitar la libertad de establecimiento y de prestación de servicios turísticos, la regulación de la declaración responsable, y la simplificación de los procedimientos administrativos en materia turística. Boletín Oficial de las Islas Baleares. Palma, 3 de marzo 2011, nº 32.

Real Decreto 20/2015, de 17 de abril, de principios generales y directrices de coordinación en materia turística; de regulación de órganos asesores, de coordinación y de cooperación del Gobierno de las Illes Balears, y de regulación y clasificación de las empresas y de los establecimientos turísticos, dictado en desarrollo de la Ley 8/2012. Boletín Oficial de las Baleares. Palma, 19 de julio 2015, nº 56.

Westerfield Jordan, Ross. (2014). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill Education.

Agencia SEO, marketing digital y diseño web (2020). Recuperado de <https://nubeseo.es/>

Betas by sector (2020). *Beta para el sector hotelero*. Recuperado el 4 de Mayo de 2020 de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Bleres (2020). Recuperado de <https://colgestors.com/>

El Mundo, baleares. (23/12/2014). *PIB turístico*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/baleares/2014/12/23/549959b6e2704ef7588b4590.html>

Gastro Workgroup (2020). Recuperado de <https://g-wg.com>

Hotel Portofino (2019). *Servicios del hotel*. Recuperado de <https://www.hotelurportofino.com>

Hotel Ciutat Jardí (2019). *Servicios del hotel*. Recuperado de <http://www.hciutatj.es/es>

Infobolsa (2020). *Prima de riesgo*. Recuperado el 4 de Mayo de 2020 de <http://www.infobolsa.es/primas-riesgo>

Líneas ICO empresas y emprendedores (2020). Recuperado de <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

Professional Cleaning (2020). Recuperado de <https://www.homeconceptpalma.com>

Rehabilitación y reforma Villa del Mar (2019). Recuperado de <https://alibaz.es/portfolio-item/rehabilitacion-y-reforma-villadelmar>

UH Noticias, el económico. (12/04/2019). *Muchos más turistas en temporada baja*. Recuperado de <https://www.ultimahora.es/noticias/economico/2019/04/12/1072275/muchos-mas-turistas-temporada-baja.html>

## 13. ANEXOS

### 13.1. Modelo Canvas

Aquí se presenta un ejemplo del recurso utilizado para realizar el análisis del plan de negocio presentado en este trabajo.

#### MODELO CANVAS

Socios clave 	Actividades clave 	Propuesta de valor 	Relaciones con clientes 	Segmentos de cliente 
	Recursos clave 		Canales 	
Estructura de costes 		Fuentes de ingresos 		

Figura 6: Modelo lienzo de negocios. Fuente: Apuntes asignatura Gestión de la Innovación.

### 13.2. Pay-Back a 10 años. Recuperación de la inversión.

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CF NETO	251.590,05 €	274.592,77 €	298.745,63 €	324.106,13 €	350.734,66 €
CF ACUMULADO	1.201.063,03 €	1.475.655,80 €	1.774.401,43 €	2.098.507,56 €	2.449.242,21 €

### 13.3. Calculo del VAN a 10 años

INVERSION Y CASH FLOW	
<b>INV. INICIAL</b>	-1.707.000,00 €
Año1	152.000,30 €
Año2	170.023,53 €
Año3	188.947,93 €
Año4	208.818,54 €
Año5	229.682,69 €
Año6	251.590,05 €
Año7	274.592,77 €
Año8	394.682,69 €
Año9	324.106,13 €
Año10	350.734,66 €
<b>k</b>	0,05481
<b>VAN</b>	<b>130.906,50 €</b>

### 13.4. Calculo de la TIR a 10 años

INVERSION Y CASH FLOW	
<b>INV. INICIAL</b>	-1.707.000,00 €
Año1	152.000,30 €
Año2	170.023,53 €
Año3	188.947,93 €
Año4	208.818,54 €
Año5	229.682,69 €
Año6	251.590,05 €
Año7	274.592,77 €
Año8	298.745,63 €
Año9	420.043,19 €
Año10	350.734,66 €
<b>TIR</b>	<b>7%</b>

### 13.5. Cálculo del Punto Muerto

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ctes. Fijos</b>												
Gestoria	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €	121 €
Suministros	1.700,10 €	1.700,10 €	1.892,78 €	1.892,78 €	2.074,12 €	2.266,80 €	2.266,80 €	2.266,80 €	2.266,80 €	2.074,12 €	1.892,78 €	1.892,78 €
<b>TOTAL</b>	1.821,10 €	1.821,10 €	2.013,78 €	2.013,78 €	2.195,12 €	2.387,80 €	2.387,80 €	2.387,80 €	2.387,80 €	2.195,12 €	2.013,78 €	2.013,78 €
<b>Precios</b>	190,00 €	190,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	190,00 €	190,00 €
Hab. Ocup.	93	84	125	121	154	180	186	186	180	154	121	125
<b>TOTAL</b>	17.670,00 €	15.960,00 €	32.401,20 €	31.356,00 €	40.138,80 €	68.400,00 €	70.680,00 €	70.680,00 €	68.400,00 €	58.664,40 €	22.914,00 €	23.677,80 €
<b>PMP</b>	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €
<b>Ctes. Variable</b>												
Gtos. Activid	139,50 €	126,00 €	186,93 €	180,90 €	231,57 €	270,00 €	279,00 €	279,00 €	270,00 €	231,57 €	180,90 €	139,50 €
Mantenimie	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €	2.757,12 €
Limpieza	1.860,00 €	1.680,00 €	2.480,00 €	2.400,00 €	3.100,00 €	3.600,00 €	3.720,00 €	3.720,00 €	3.600,00 €	3.100,00 €	2.400,00 €	1.860,00 €
Informatica	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €	959,00 €
<b>TOTAL</b>	5.715,62 €	5.522,12 €	6.383,05 €	6.297,02 €	7.047,69 €	7.586,12 €	7.715,12 €	7.715,12 €	7.586,12 €	7.047,69 €	6.297,02 €	5.715,62 €
	61,46 €	65,74 €	51,22 €	52,21 €	45,65 €	42,15 €	41,48 €	41,48 €	42,15 €	45,65 €	52,21 €	45,86 €
<b>UR</b>												
Unidades	8	8	8	8	9	10	10	10	10	9	8	8
Ingresos	2.307,52 €	2.351,27 €	2.442,96 €	2.453,11 €	2.602,65 €	2.791,29 €	2.783,86 €	2.783,86 €	2.791,29 €	2.602,65 €	2.453,11 €	2.389,71 €
CF	1.821,10 €	1.821,10 €	2.013,78 €	2.013,78 €	2.195,12 €	2.387,80 €	2.387,80 €	2.387,80 €	2.387,80 €	2.195,12 €	2.013,78 €	2.013,78 €
CV	486,42 €	530,17 €	429,18 €	439,33 €	407,53 €	403,49 €	396,06 €	396,06 €	403,49 €	407,53 €	439,33 €	375,93 €
CT	2.307,52 €	2.351,27 €	2.442,96 €	2.453,11 €	2.602,65 €	2.791,29 €	2.783,86 €	2.783,86 €	2.791,29 €	2.602,65 €	2.453,11 €	2.389,71 €
CM	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €	291,55 €
<b>Be</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

### 13.6. Cálculo de la Tasa Rendimiento Contable

	0	1	2	3	4	5
<b>Inversión</b>	1.707.000,00 €					
<b>Amortiz.</b>		30.140,00 €	30.140,00 €	30.140,00 €	30.140,00 €	30.140,00 €
<b>V.Contab.</b>	1.707.000,00 €	1.676.860,00 €	1.646.720,00 €	1.616.580,00 €	1.586.440,00 €	1.556.300,00 €
<b>Promedio</b>		1.691.930,00 €	1.661.790,00 €	1.631.650,00 €	1.601.510,00 €	1.571.370,00 €
<b>denominador resultado</b>	1.631.650,00 €					
<b>Bº</b>		138.253,29 €	155.501,52 €	173.612,17 €	192.628,35 €	212.595,34 €
<b>numerador resultado</b>	174.518,13 €					
<b>TRC</b>	0,10695807 €		10,70%			

### 13.7. Cálculo del Índice de Rentabilidad

<b>IR</b>	<b>VAFC</b>	152000,30
	<b>INV INIC</b>	170023,53
		188947,93
		208818,54
		229682,69
		835.462,96 €
<b>IR</b>	0,49 €	1.707.000,00 €

### 13.8. Línea ICO Empresas y Emprendedores



#### Importe máximo por cliente

El importe máximo por cliente y año es de 12,5 millones de euros, en una o varias operaciones.

#### TAE de la operación

- Para operaciones a un plazo igual o superior a 5 años: tipo fijo o variable más hasta 4,30%.