



Facultad de Turismo

**Universitat de les
Illes Balears**

Memoria del Trabajo Fin de Grado

Estudio de Viabilidad de un proyecto hotelero I

Carlos Javier Gil Lorente

Grado de Turismo

Año Académico 2017-18

DNI del alumno: 43193131M

Trabajo tutelado por Onofre Martorell Cunill
Departamento de Economía de la empresa de la UIB

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
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palabras clave del trabajo:
Viabilidad, Van, Tir, Payback, Coste de Capital, Turismo.

ÍNDICE

1. Resumen	5
2. Introducción.....	5
2.1. Objetivos	5
2.2. Metodología	6
2.3. Dificultades	6
3. Estudio de Viabilidad	7
3.1. Análisis de mercado.....	7
3.2. Descripción del negocio.....	10
3.3. Análisis estratégico.....	11
3.4. Análisis DAFO (SWOT)	13
3.5. Fijación y política de Precio.....	13
3.6 Canales de venta.....	15
3.7. Proyección de los Flujos de caja.	15
3.7.1 Inversión Inicial.....	15
3.7.2 Estimación de ventas - costes	16
3.7.3 Plan de Amortización.....	18
3.7.4 Plan de financiación	18
3.7.5 Flujos de caja (Cash flows)	19
3.8. Determinación del Coste de Capital y de la Deuda	20
3.9. Cálculo VAN, TIR, PAYBACK y IR.....	21
4.0 Calcular Escenarios, Sensibilidad y Punto Muerto Financiero	22
5. Conclusión.....	26
6. Bibliografía	26
7.1 Anexo Ingresos-Costes.....	27
7.2 Anexo proyección de los flujos de caja.....	28
7.3 Anexo cálculo Punto Muerto y FEO	29

Índice de Gráficas

Gráfica 3.1. Tasa de variación anual del gasto de turistas ¡Error! Marcador no definido.	
Gráfica 3.2 Llegadas de pasajeros al aeropuerto de Palma de Mallorca.....	8
Gráfica 3.3 Mercados emisores a Mallorca	8
Gráfica 3.4 Porcentaje de ocupación hotelera en Palma de Mallorca	9

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Número de habitaciones y precios	10
Tabla 3.2 Análisis Dafo	13
Tabla 3.3 Precio Mensual habitaciones	14
Tabla 3.4 Tarifas y políticas de cancelación.....	14
Tabla 3.5 Salario según convenio	17
Tabla 3.6 Amortización elementos patrimoniales.....	18
Tabla 3.7 Recursos propios y recursos ajenos.....	19
Tabla 3.8 Cuadro de financiación	19
Tabla 3.9 Proyección de los flujos de caja	20

1. Resumen

Este trabajo, se ha realizado un análisis de viabilidad de un hotel en el centro de la ciudad de Palma de Mallorca. En la primera parte del trabajo se ha hecho un análisis de mercado, internacional, estatal y nacional con el fin de comprender mejor las características y necesidades de los turistas. En segundo lugar se ha definido el tipo de hotel con sus características se han realizado el análisis financiero en profundidad a través de los indicadores principales.

Abstract

This work, it has been carried out a feasibility analysis of a hotel in the center of the city of Palma de Mallorca. In the first part of the work, a market, international, state and national analysis was carried out in order to better understand the characteristics and needs of tourists. Secondly, the type of hotel has been defined, with its characteristics, the financial analysis has been carried out in depth through the main indicators.

2. Introducción

La realización de este proyecto tiene como objetivo principal analizar la viabilidad de la apertura de un hotel urbano, enfocado a parejas de un poder adquisitivo medio-alto.

Sabiendo que nuestro objetivo principal es el análisis viable de nuestro negocio, será fundamental realizar un profundo análisis de mercado; identificar nuestro mercado objetivo, analizar la competencia, definir una optima estrategia de ventas entre ellas.

El hotel está situado en el casco antiguo del centro de Palma de Mallorca. Uno de los factores por el que me he decido realizar el análisis viable de un hotel urbano es la curiosidad en saber como optimizan al máximo los recursos tanto financieros como humanos y saber que rentabilidad obtienen.

2.1. Objetivos

El presente proyecto tiene una serie de objetivos que definiremos a continuación. Si que hay un objetivo principal:

- Realizar un análisis de viabilidad de un establecimiento hotelero urbano ubicado en el casco antiguo de la ciudad de Palma de Mallorca.

Pero además, para poder llegar a nuestro objetivo general se debe cumplir una serie de objetivos concretos:

- Analizar el entorno, de manera general y específica, y saber como afecta a nuestro negocio.

- Analizar nuestros mercados; gustos y preferencias de los consumidores, gasto medio por estancia, renta por cápita...
- Investigar y estudiar a nuestros competidores (Hoteles, aparta-hoteles, apartamentos vacacionales)
- Evaluar la inversión inicial necesaria y su financiación
- Estimar los ingresos y gastos para encaminar el funcionamiento del negocio y poder realizar la cuenta de resultados de los cuatro primeros años.
- Diferenciar funciones y cargos de los empleados (Importante el coste de personal)
- Enumerar los diferentes trámites para la apertura del hotel
- Realizar una estrategia correcta de marketing
- Realizar un *revenue management* óptimo

2.2. Metodología

Hay dos tipos de fuentes para la obtención e investigación: primaria y secundaria. En nuestro caso se ha realizado la búsqueda de información a través de ambas fuentes.

Por una parte, se ha hecho presencia física en hoteles del centro de Palma, acudiendo a citas con directores de hoteles para realizar las estimaciones de ingresos, costes, ocupación, precios y porcentaje de ventas por intermediarios etc.. con el fin de que el proyecto sea lo más real posible. Por otra parte, la gran parte del trabajo se ha extraído la información a través de internet mediante artículos, páginas web, trabajos de investigación e incluso de recursos bibliotecarios como fuente secundaria.

En la actualidad internet es una fuente de información secundaria importante pero se tiene que ir con cuidado a la hora de buscar información ya que no todo lo que se cuelga en la red no es cierto. Por lo tanto en este trabajo todas las búsquedas en internet se han hecho por recomendaciones de profesionales del sector.

2.3. Dificultades

Realizar un análisis de viabilidad en general es complejo ya que requiere muchas horas de dedicación para entender todos los conceptos que engloban el análisis viable y luego saber aplicarlos y justificarlos de la manera más sencilla y clara posible.

Bajo mi punto de vista, realizar una proyección de flujos de caja no tiene mucha complicación pero lo que si tiene dificultad es estimar números que se ajusten a la realidad y que tengan una coherencia lógica ya que es el objetivo de este trabajo. Otro aspecto ha tener en cuenta es que los hoteles mucha de la información es confidencial y llegar a ella es casi imposible.

Por otro lado, el cálculo del coste de capital y coste de la deuda es la parte del trabajo que más tiempo y dedicación me ha llevado.

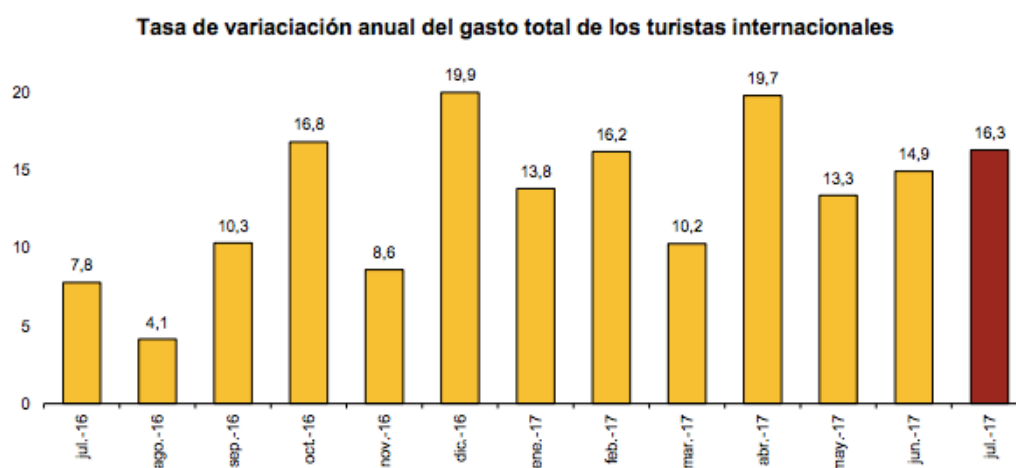
3. Estudio de Viabilidad

3.1. Análisis de mercado

Como se ha comentado anteriormente realizar un análisis del mercado tanto a nivel estatal como nivel local es de vital importancia.

El primer hecho que se ha investigado es sobre el gasto medio del turista por estancia, es decir, saber cuanto se gasta el turista durante su estancia nos permitirá realizar una estrategia optima de precios tanto para las habitaciones como para el resto de fuentes de ingreso

Nuestros principales mercados son Alemania, Francia, Italia, Reino Unido e Países Nórdicos. Según las estadísticas realizadas por el INE (Instituto Nacional de Estadística) el gasto medio por estancia fue de 1.132€ y un gasto diario de 139€ que comparado con el año anterior el gasto medio aumento en 5.6%



FUENTE: INE

El sector turístico desde hace unos años vuelve a estar en auge, un sector realmente competitivo sobre todo en la zona del mediterráneo. En 2017, España bate el récord de llegadas de turistas con un total de 82 millones. En concreto y centrándonos en nuestro territorio Baleares que ocupa el segundo lugar como receptor de turistas registro unas cifras de aproximadamente unos 13 millones que respecto al año anterior el crecimiento fue de un 6,2%, solo por detrás de la comunidad autónomo de Cataluña.

A pesar de la crisis que estuvo sumergida España y que afecto al sector turístico, el número de turistas cada año ha ido aumentando. En el caso de Mallorca desde 2013 hasta la actualidad el registro de llegadas de pasajeros al aeropuerto año tras año ha ido creciendo como se puede observar en la siguiente gráfica:

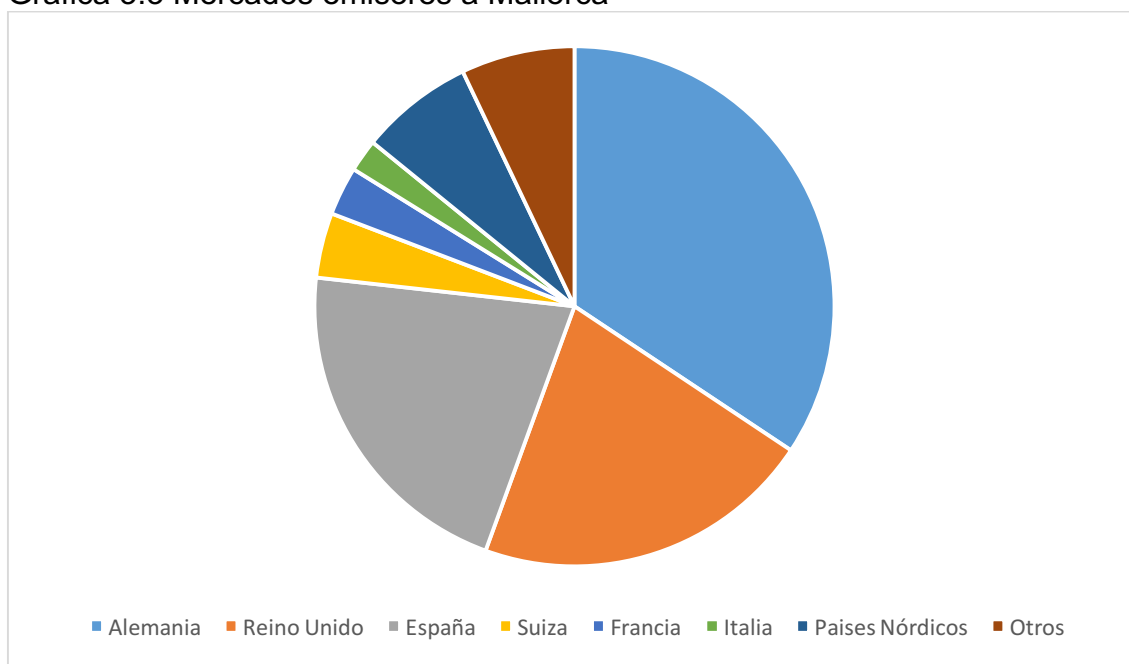
Gráfica 3.2 Llegadas de pasajeros al aeropuerto de Palma de Mallorca

Mes del Año	2013 Pasajeros %	2014 Pasajeros %	2015 Pasajeros %	2016 Pasajeros %	2017 Pasajeros %
Enero	558.730 -9,0%	550.081 -1,5%	564.897 2,7%	613.436 8,6%	642.407 4,7%
Febrero	608.537 -8,7%	589.401 -3,1%	625.445 6,1%	708.899 13,3%	720.486 1,6%
Marzo	1.048.998 2,4%	887.021 -15,4%	950.680 7,2%	1.199.215 26,1%	1.107.620 -7,8%
Abril	1.613.064 -1,2%	1.700.455 5,4%	1.740.867 2,4%	1.801.447 3,5%	2.227.658 23,7%
Mayo	2.495.271 6,0%	2.499.155 0,2%	2.626.570 5,1%	2.922.800 11,3%	3.036.515 3,9%
Junio	2.954.285 1,3%	3.042.014 3,0%	3.028.293 -0,5%	3.359.139 10,9%	3.633.276 8,2%
Julio	3.389.292 -1,3%	3.451.101 1,8%	3.502.065 1,5%	3.950.753 12,8%	4.156.201 5,2%
Agosto	3.547.065 1,6%	3.741.276 5,5%	3.774.169 0,9%	3.980.997 5,5%	4.176.009 4,9%
Septiembre	3.013.767 -0,6%	3.059.916 1,5%	3.114.036 1,8%	3.405.979 9,4%	3.640.172 6,9%
Octubre	2.232.478 3,1%	2.227.107 -0,2%	2.371.175 6,5%	2.773.149 17,0%	2.876.837 3,7%
Noviembre	702.985 -1,0%	727.832 3,5%	761.259 4,6%	809.217 6,3%	941.733 16,4%
Diciembre	593.548 -3,5%	629.640 6,1%	676.022 7,4%	721.265 6,7%	806.072 11,8%

Fuente: Aena

Como tendencia general sobretodo a partir de 2015, si comparamos un mes con el mismo mes del siguiente año, el número de pasajeros va aumento ya sea en los meses de temporada baja como en los meses de temporada alta. Esto se debe en gran parte a la salida de la crisis económica pero también a la buena conexión aérea que tiene establecida el aeropuerto de Son San Joan con los principales países emisores; frecuencia de vuelos semanales, precios bajos y gran cantidad de compañías aéreas que operan en Mallorca, aproximadamente un total de 34 compañías aéreas operan regularmente hacía Mallorca.

Gráfica 3.3 Mercados emisores a Mallorca



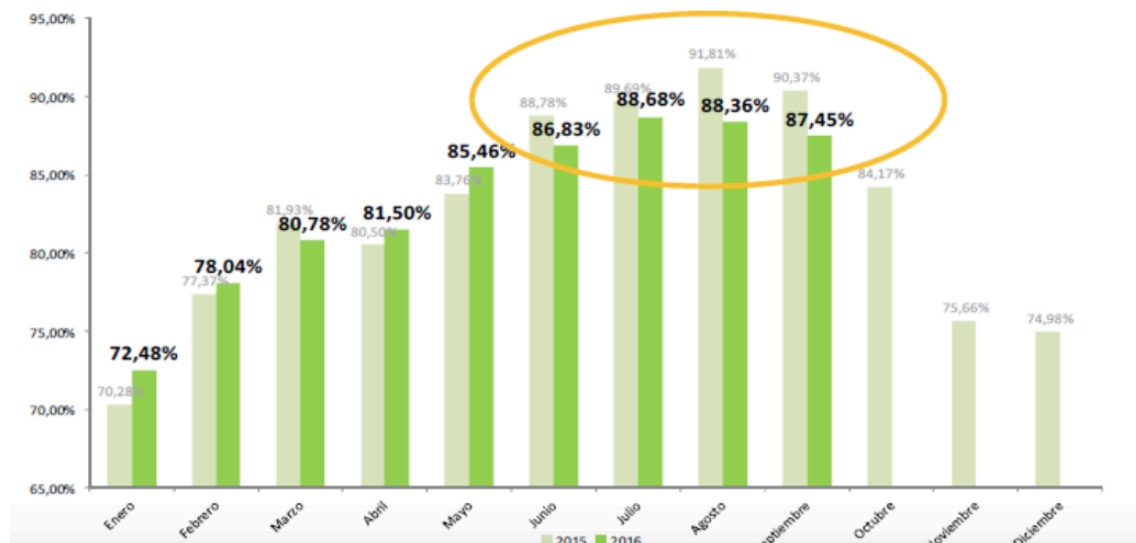
Fuente: Elaboración propia con datos de AENA

Nuestros principales mercados emisores son Alemania que representa el 34% del total de turistas, seguido de nuestro segundo mercado principal Reino Unido con el 21%, después otros mercados en menor cantidad de turistas como Italia, Francia y Países Nórdicos. Este último se trata de un mercado en auge año tras año en Mallorca donde el gasto medio por estancia está por encima de la media de los otros mercados.

La llegada de este último mercado y las nuevas generaciones están provocando un cambio a la imagen de Mallorca como solo un destino maduro de sol y playa.

El turismo urbano no es una modalidad pero si que en estos últimos años en la ciudad de Palma de Mallorca se está creando unos nuevos conceptos de hoteles como los hoteles boutique o hoteles “lifestyle”. Desde 2012, solo en el casco antiguo de la ciudad de Palma de Mallorca se han abierto 19 hoteles Boutique por lo tanto es un dato importante para saber cuales son las nuevas tendencias y necesidades de los turistas. Estas nuevas tendencias o conceptos de hoteles están ayudando a romper con la estacionalización turística. Los meses de ocupación alta se mantienen e incluso sigue aumentando pero hay otro tipo de turistas que buscan una alternativa al turismo de masas, prefieren viajar en épocas dónde no hay una conglomeración de personas, el tiempo es cálido y no buscan el sol y la playa sino turismo alternativo como puede ser el etnológico, deportivo o cultural. En el siguiente gráfico del 2016 se ve una comparativa entre el 2015 y 2016:

Gráfica 3.4 Porcentaje de ocupación hotelera en Palma de Mallorca



Finalmente se ha realizado una investigación sobre un indicador económico que es el más importante a la hora de analizar un hotel de manera rentable, el RevPar. indicada cual es ingreso medio por habitación disponible.

Como conclusión enfocaremos nuestro esfuerzo comercial a mercados:

- Europa: Alemán, Países Nórdicos y centro Europa.
- Internacionales: Estados unidos y Canadá
- Nacionales: Madrid, Barcelona y Valencia

3.2. Descripción del negocio

Nuestro hotel es un 4**** superior situado en el céntrico barrio de Sa Gerreria. El edificio conserva su encanto clásica y a la vez atemporal de las arquitectura característica del casco antiguo de la ciudad de Palma de Mallorca. Enfocado para viajeros exigentes, ya sea por negocio o placer, incluso para cortas o largas estancias. Lujo, espacio y comodidad tanto para parejas, viajeros independientes, familias o viajeros de negocio, cerca de muchas de las atracciones turísticas de la ciudad.

El hotel cuenta con 36 habitaciones que se dividen de la siguiente forma:

Tabla 3.1. Número de habitaciones y precios

Habitaciones	Nº habitaciones	Precio
Doble	8	95 - 160€
Doble Superior	6	100 - 175€
Junior Suite	9	120 - 210€
Suite	13	180 - 315€

Fuente: Elaboración Propia

- Doble: espacio de 20 m2 aproximadamente con capacidad para 2 personas.
- Doble Superior: espacio de 25 m2 con capacidad para 2 personas.
- Junior Suite: espacio entre 30 – 60 m2, tiene una capacidad de 2 + 1 (Sofá cama)
- Suite: la habitación oscila entre 45- 70 m con balcón, tiene una capacidad para 4 personas. Adapta para minusválidos.

Todas las habitaciones están dotadas de equipamientos de última generación y alta calidad:

- Aire acondicionado/calefacción (dependiendo de la estación)
- Smart tv/ tv sat
- WIFI gratis
- Caja fuerte
- Ventanas doble cristal
- Insonorización
- Escritorio
- Armario
- Zona de estar y cocina (solo las junior suite y las suite)

Los baños son iguales en todas las habitaciones independientemente de la categoría; ducha, espejo lupa, toallas, secador de pelo y amenidades de aseo personal.

El hotel ofrece a los huéspedes diferentes servicios algunos de ellos tienen un coste adicional tales como:

- Servicios de lavandería, servicio de limpieza extra y parking (coste adicional)
- Servicio de limpieza, servicio médico, servicio de impresora, desayuno y mascotas (no tienen coste adicional)

Por otra parte el hotel tiene zonas comunes para todos los huéspedes como:

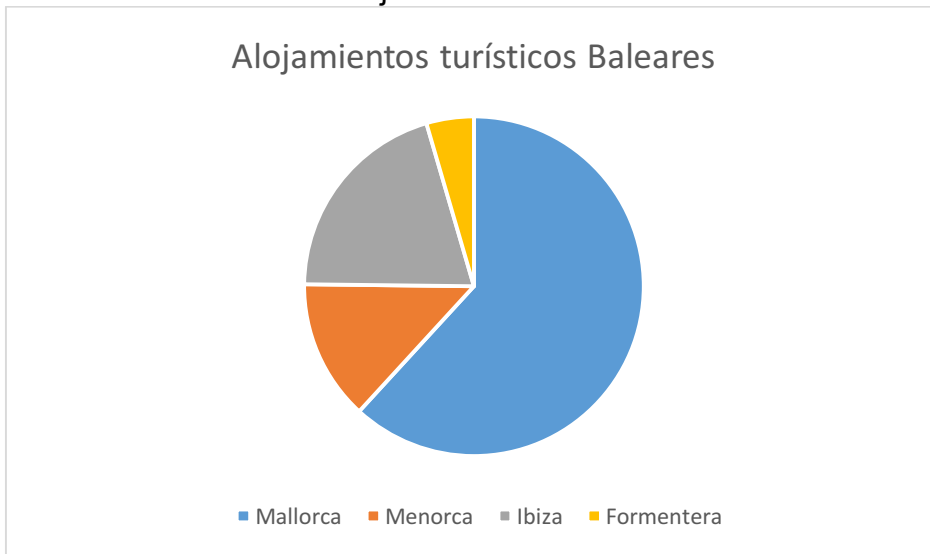
- Hoesty bar
- Terraza
- Solarium
- Piscina
- Máquinas expendedoras

3.3. Análisis estratégico

Siguiendo con el análisis de nuestro negocio se va a utilizar el análisis estratégico de Michel Porter. Para cualquier tipo de es importante realizar este tipo de trabajo para medir la competencia de la industria y para las empresas buscar nuevas oportunidades. Para Porte, el grado de atractivo de una industria o sector viene determinado por las 5 fuerzas competitivas básicas que en su conjunto nos permitirá obtener rentas mayores. Las 5 fuerzas son:

- **Clientes:** es una fuerza clave. Saber que quiere el cliente y satisfacer al cliente es fundamental en el sector turístico por tanto los huéspedes siempre quieren la mejor calidad y atención por tanto hay que estar bien preparado y formar al máximo a los empleados para que eso se refleje en los turistas. Nuestro hotel ofrece una alta calidad en el servicio para estar a la altura de nuestros clientes que queremos que repitan su estancia. Después del análisis de mercado que se ha realizado, se sabe que en nuestro nicho de mercado el 48% de turistas es en forma de pareja por lo tanto se trabajará con ofertas especiales y se enfocarán los servicios para ellos.
- **Proveedores:** en este sector servicios es importante tener proveedores fieles y leales que te aseguren los productos en los plazos establecidos, sobretodo en temas de economato o productos de limpieza. En este sentido el hotelero tiene más poder de negociación que el proveedor ya que la competencia entre proveedores es competitiva .
- **Competidores directos:** Según datos del CAIB de 2016, Baleares cuenta con 2.700 alojamientos turísticos con un total de 429.669 plazas. Como podemos ver la competencia elevadísima; lucha de precios, calidad y servicio continua.

Gráfica 3.1 Número de alojamientos turísticos en Baleares



Fuente: Elaboración propia basado en datos del CAIB

- **Productos sustitutivos:** el atractivo de un sector también puede ser evaluado por lo inmune que resulte a nuevas apariciones de alojamiento turístico. De esta forma la evolución de los hábitos y motivaciones de la demanda turística ha provocado variaciones en la oferta de alojamiento por lo que se ha creado un mercado turístico inestable e imprevisible en algunos destinos como el nuestro.
- **Competidores potenciales:** la aparición de nuevos competidores a día de hoy es bastante débil; hay una gran barrera de entrada no solo por temas fiscales y de tasas que ya en si pueden actuar de barrera sino el espacio geográfica ya está muy masificado y limitado.

3.4. Análisis DAFO (SWOT)

A continuación y antes de empezar a trabajar sobre los cimientos del negocio que se va a estudiar; se va a realizar un análisis DAFO (SWOT son sus siglas en inglés) que tiene como objetivo ver cuales son nuestros puntos fuertes y débiles de nuestro hotel y las oportunidades y amenazas que hay en el entorno del negocio.

Tabla 3.2 Análisis Dafo

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Duración media 3 noches• Difícil acceso en coche• Parking coste adicional• Capital inicial importante	<ul style="list-style-type: none">• Mercado competitivo (más hoteles por la zona)• Guerra de precios• Situación geográfica (ruta martiana)
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Cambio de imagen en la zona• Precios competitivos• Calidad en el servicio• Diseño funcional y acogedor• Terraza con piscina• Personal multifuncional	<ul style="list-style-type: none">• Destino Palma top tendencia (cultura y gastronomía)• Palma, lugar perfecto para practicar deportes (golf, senderismo o ciclismo)• Distribución online

Fuente: Propia (2018)

Después de analizar los diferentes aspectos del análisis DAFO, se puede ver como las fortalezas y oportunidades ganan a las debilidades y amenazas por lo tanto ya es un punto a favor para seguir adelante con el negocio; Palma es un lugar ideal para desarrollar un hotel.

Si que es importante tener en cuenta que penetrar en un sector maduro donde la competitividad en precio y calidad es alta unido a la poca experiencia en la dirección de hoteles llevará a realizar grandes esfuerzos económicos y humanos para adentrarse y hacerse un hueco en el mercado.

3.5. Fijación y política de Precio

La optimización a la hora de fijar precios y políticas sobre las tarifas es fundamental para obtener unos objetivos de ingresos. Para fijar los precios de las habitaciones, que irá variando dependiendo del mes, hemos tenido en cuenta

los precios de nuestros competidores, la temporada turística y la ocupación del hotel. Los precios del año 2018 son los siguientes:

Tabla 3.3 Precio Mensual habitaciones

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Habitaciones												
Doble	94	98	118	130	146	157	164	164	160	146	109	122
Doble Sup	100	104	126	138	155	167	175	175	170	155	116	130
Junior Suite	120	124	151	165	186	200	210	210	204	186	139	156
Suite	180	187	227	248	279	300	315	315	306	279	209	234

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico los precios van cambiando dependiendo del tipo de habitación y del mes, ambas variables son dependientes. Los meses donde el precio es más elevado coinciden con la temporada alta turística. Los meses donde la ocupación es más baja, los precios son menores.

A la vez que definimos los precios más óptimos para obtener los mayores ingresos posibles, también se va a implementar las tarifas y políticas de cancelación independientemente del canal de venta que utilicemos. Los 2 tipos de tarifa son los siguientes:

Tabla 3.4 Tarifas y políticas de cancelación

	TARIFAS FLEXIBLES		
	Best Available (BAR)	Last Minute (BAR)	Weekly (BAR)
Estancia Min.	3 noches	1 Noche	7 noches
Release	-	último 15 días	45 días
Descuento	-	-	BAR - 15%
Condiciones:			
Depósito	Requiere CC garantía Reserva	Requiere CC garantía Reserva	Requiere CC garantía Reserva
Pago Final	100% a la llegada	100% a la llegada	100% a la llegada
Gastos:			
Early 15 days	Sin gastos	Sin gastos	Sin gastos
15 - 1 days	1 noche	2 noche	3 noche
No show	100%	100%	100%
Early check out	100%	100%	100%

	TARIFAS NON REFUNDABLE		
	Best Available (BAR)	Last Minute (BAR)	Weekly (BAR)
Estancia Min.	3 noches	3 Noche	7 noches
Release	15 días	45 días	-
Descuento	BAR - 10%	BAR - 15%	BAR - 15%
Condiciones:			
Depósito	Requiere CC garantía Reserva	Requiere CC garantía Reserva	Requiere CC garantía Reserva
Pago Final	100% a la llegada	100% a la llegada	100% a la llegada
Gastos:			
Cancelación	100%	100%	100%
No show	100%	100%	100%
No show	100%	100%	100%

Fuente elaboración propia

3.6 Canales de venta

El hotel va a utilizar tanto canales de venta online como offline.

Por una parte tenemos las ventas indirectas que son todos aquellos canales de venta externos a nuestro hoteles como:

- Tour operadores: trabajaremos con garantías de 2 a 3 habitaciones por día. Sobre las ventas se llevarán una comisión del 20 – 25%. Los TTOO que trabajaremos son Hotelbeds, Jumbo Tours y Sunhotels.

- Agencias de viaje online (OTAS): se llevarán una comisión del 15 – 22% sobre las ventas realizadas. Nuestros *partners* principales son Expedia, Booking, Kayak y Trivago.

Al trabajar con precios dinámicos, estarán gestionados a través de un channel manager. En nuestro caso utilizaremos Sitminder ya que de esta manera los nuevos precios y disponibilidades estarán visibles de manera instantánea para todas las OTAS sin tener que meter los precios en sus extranets de manera manual.

Por otra parte también utilizaremos la venta directa a través de nuestra página web dónde aplicaremos estrategias de ventas como newsletters, campañas de márketing, y programas de fidelización.

Durante el 2018 se va a vender el 65% de las ventas total por canales indirectos y el resto por nuestra web. Para los próximos años se va a trabajar para mejorar nuestras ventas directas ya que todas las ventas por canales externos nos conlleva una perdida importante de ingresos.

3.7. Proyección de los Flujos de caja.

En este apartado se va a trabajar el análisis del proyecto durante el tiempo de proyección. Para ello, se tiene que analizar los diferentes elementos :

1. Inversión inicial
2. Estimación de ventas – costes
3. Plan de amortización
4. Plan de financiación

3.7.1 Inversión Inicial

Es el dinero que necesita para inicial el proyecto, es decir, la compra de activos no corrientes como es el edificio, maquinaria, mobiliario y equipos informáticos necesarios para empezar el proyecto.

La inversión inicial determinada es la siguiente:

- Compra del edificio. El edificio comprende tanto las habitaciones como las zonas comunes. Se trata de un edificio de 4 plantas con un total de 2295 m² y se sabe que el metro cuadrado va 1.900€/m² por lo que se ha pagado 4.360.500€ y 1.000.000€ por el terreno.
- Rehabilitación del edificio. El edificio está adaptado para la apertura de un hotel pero se necesita una reforma integral tanto del exterior (cambios en la fachada) como interior (habitaciones, restaurante y piscina) realizando una inversión de 2.500.000€.
- Capital circulante. Como las ventas se hacen al contado pero la gran parte de ellas se hacen a través de tarjeta de créditos y los pagos a los proveedores se harán a los 30 días, se necesitará 120.000€.

3.7.2 Estimación de ventas - costes

En nuestro hotel los ingresos van a provenir de 3 fuentes:

- Alojamiento y desayuno: durante el primer año vamos a trabajar con precios que incluyen habitación más desayuno. Para estimar los ingresos mensuales hemos sacado un precio medio ponderado, es decir, ya que no tenemos el mismo número de habitaciones ni tienen el mismo precio hemos tenido que utilizar el método del precio medio ponderado para que las estimaciones de ingresos mensuales sean lo más exacto posible. También tenemos que tener las comisiones que nos cobran los tour operadores (TTOO) y las agencias de viaje online (OTAS). Los TTOO se llevan una comisión del 5% sobre las ventas y las OTAS cobran una comisión del 25% sobre las ventas, esta variación de margen se debe al gran peso de ventas que realizan las OTAS sobre los TTOO.
- Restaurante y bar: como la comida no se incluye dentro del paquete todos los ingresos por restaurante y bar serán ingresos extras. Para estimar los ingresos de *food & beverage* hemos tenido en cuenta la ocupación mensual y hemos aplicado un porcentaje estimatorio. Por ejemplo en julio tenemos una ocupación del 84% pues hemos estimado que el 40% de la ocupación comerá en el hotel. El precio del menú diario es de 15 €/ persona.
- Otros ingresos: estos ingresos provienen de servicios adicionales con coste adicional como:
 - Servicio de alquiler de coche: tenemos un acuerdo con un rentacar y por cada alquiler nos llevamos una comisión del 10%.
 - Servicio de lavandería extra: el servicio de limpieza diario tiene un coste adicional de 10€/día.
 - Actividades extra del hotel: acuerdo con varias empresas para vender sus productos. Comisiones del 15% sobre la venta.

- Salida tardía del hotel hasta las 16.00 horas tiene un suplemento de 50€.

Todos estos ingresos van a variar dependiendo de la ocupación mensual que tiene el hotel.

Son los gastos que produce la empresa a consecuencia de sus actividades. Los costes al igual que los ingresos el primer año los vamos a desglosar de manera mensual y para los siguientes años se verán los anuales. Los ingresos que va a generar el hotel son los siguientes:

- Los costes de habitación incluyen los gastos de:
 - Material de limpieza, sabemos que cuesta 0.30 céntimos por estancia.
 - Material auxiliar (impresos, papelería..) coste 0.20 céntimos por estancia.
 - Amenidades (kit de baño) coste de 0.80 céntimos por estancia.
- Costes de lavandería. Aquí el coste lo hemos estimado de forma global ya que los productos de limpieza se utilizan tanto para las habitaciones como para la zonas comunes del hotel. El coste de lavandería como se verá reflejado en el cuadro variará dependiendo de la ocupación mensual.
- Costes de restaurante y bar. Al tener un menú cerrado a la hora de estimar el gasto de comida es más simple por lo que sabemos que el menú tiene un coste aproximado de 5€ por persona.
- Costes de los empleados. Al tratarse de unos costes variables ya que gran parte de la plantilla estará fija durante todo el año pero para los meses donde la ocupación es más elevada se ampliarán los equipos de recepción, camareras de piso y camareros. Los salarios están estipulados según convenio de hostelería y categoría del hotel. El equipo humano fijo durante todo el año es el siguiente:

Tabla 3.5 Salario según convenio

Trabajadores	Nª Trabajadores	Salario (mensual/trabajador)
Director	1	5000€
Administración	1	1600€
Mantenimiento	2	1500€
Jefe Recepción	1	3500€
Recepción	4	1800€
Camarera de piso	5	1500€
Cocinero	1	3000€
Ayudante Cocina	1	1700€
Camareros	1	1500€

Fuente: Elaboración propia

Para los meses de alta temporada en nuestro hotel que son desde junio a septiembre incluidos se incorporarán 1 trabajador para recepción, camarero y camarera de piso.

- Costes de suministro. Incluye gastos de luz, agua y electricidad. Son unos de los costes más complejos de calcular ya que tienen una parte de costes fijos y otra de variable que van a depender de otros factores como de producción.
- Costes de subcontratación. El hotel va a externalizar el departamento de marketing y va a contratar a una empresa especialista que se encargue de las gestiones de las página web y redes sociales. Se estiman unos gastos de unos 30.000 € para el primer ejercicio.
- Por último vamos a tener unos costes de gestoría y abogacía para que nos lleven todo el tema de las tasas e impuestos.

En los anexos 7.1 se encuentran detallados calculados de ingresos y costes estimados mensuales para 2018.

3.7.3 Plan de Amortización

Continuación se va a detallar los diferentes elementos amortizables que hay en el hotel. Para calcular las amortizaciones se ha utilizado el método directo simple, utilizando los parámetros que marca la agencia tributaria española.

Tabla 3.6 Amortización elementos patrimoniales

Grupo	Elementos patrimoniales	Valor residual	Coefficiente lineal (%)	Periodo Amortización	Valor de mercado
1	Edificio	2490.000€ (30%)	2,5%	40 años	8.300.000€
2	Mobiliario	11.000€ (10%)	9%	10 años	110.000€
3	Maquinaria	5.100€ (10%)	9%	10 años	51.000€
4	Equipos Informáticos	500€	26%	5 años	10.000€

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto la amortización anual es de 164.700€.

3.7.4 Plan de financiación

Son las diferentes fuentes de financiación necesarias para iniciar el proyecto y su correcto funcionamiento que por supuesto va ligado al plan de inversión.

Una vez se sabe el capital que se necesita para arrancar el proyecto, se ha de realizar un estudio de cuanto dinero se dispone en efectivo y cuanto dinero se va a tener que financiar, es decir, cual va ser nuestro préstamo. La inversión inicial del proyecto es de 7.151.499€.

Según datos sectoriales del turismo, las empresas que facturan menos de 2.000.000€ se suelen endeudar hasta un 30% de la inversión inicial. En la siguiente tabla se verá reflejado el capital propio y el capital ajeno:

Tabla 3.7 Recursos propios y recursos ajenos

Recursos	Capital	%
Recursos Propios	4.957.034´40€	70%
Recursos ajenos	2.194.465´68€	30%

Fuente: Elaboración Propia

Una vez se tiene claro que porcentaje de recursos propios y recursos ajenos se necesita, se va a negociar con alguna entidad bancaria para que conceda el préstamos.

Se ha llegado aún acuerdo con una entidad bancaria para que nos preste el dinero y las condiciones son las siguientes:

- Recursos ajenos: 2.194.465´68€
- Tipo de interés: 4% anual
- Periodo: 6%

En el siguiente cuadro se puede observar cual la cuota fija que debemos devolver más los interés generados por la deuda.

Tabla 3.8 Cuadro de financiación

Años	V. Préstamo	Renta	Interés	Amortización
1	2.194.465,00	418.620,31	87.778,60	330.841,71
2	1.863.623,29	418.620,31	74.544,93	344.075,38
3	1.519.547,91	418.620,31	60.781,91	357.838,40
4	1.161.709,51	418.620,31	46.468,38	372.151,93
5	789.557,58	418.620,31	31.582,30	387.038,01
6	402.519,57	418.620,31	16.100,78	402.519,53

Fuente: Elaboración Propia a través de un simulador de préstamos

Como se puede observar vamos a tener una renta fija de 418.620´31€ y uno intereses que a medida que el préstamos se vaya amortizando van disminuyendo. Al final de los 6 años se va a pagar 2.511.721´91€.

3.7.5 Flujos de caja (Cash flows)

Ahora que ya se tiene los ingresos y costes estimados, las amortizaciones y la financiación anual podemos sacar los flujos de caja netos.

Los flujos de caja son la entrada y salida de dinero durante un periodo de tiempo determinado. Los flujos de caja estiman la cantidad de dinero que se va

a ganar pero no quiere decir que sea un activo corriente de cajas o bancos. En la siguiente tabla se va a ver los flujos de caja detallados para 6 años.

Tabla 3.9 Proyección de los flujos de caja

	Inversión inicial	Cash flow					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos		1.827.285,80 €	1.863.831,52 €	1.901.108,15 €	1.939.130,31 €	1.977.912,92 €	2.017.471,17 €
Costes		902.421,28 €	906.933,39 €	911.468,05 €	916.025,39 €	920.605,52 €	925.208,55 €
G. O. P		924.864,52 €	956.898,13 €	989.640,09 €	1.023.104,92 €	1.057.307,39 €	1.092.262,63 €
Amortizaciones		164.700,00 €	164.700,00 €	164.700,00 €	164.700,00 €	164.701,00 €	164.702,00 €
BAIT		760.164,52 €	792.198,13 €	824.940,09 €	858.404,92 €	892.606,39 €	927.560,63 €
Resultado financiero		365.744,28 €	365.744,28 €	365.744,28 €	365.744,28 €	365.744,28 €	365.744,28 €
BAT		394.420,24 €	426.453,85 €	459.195,81 €	492.660,64 €	526.862,11 €	561.816,35 €
Impuestos		260.937,16 €	106.613,46 €	114.798,95 €	123.165,16 €	131.715,53 €	140.454,09 €
BDIT		133.483,08 €	319.840,39 €	344.396,86 €	369.495,48 €	395.146,59 €	421.362,26 €
Amortizaciones +		164.700,00 €	164.700,00 €	164.700,00 €	164.700,00 €	164.701,00 €	164.702,00 €
Cash flow	-7.151.499,71 €	298.183,08 €	484.540,39 €	509.096,86 €	534.195,48 €	559.847,59 €	586.064,26 €

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 7.2 se puede observar la proyección de los flujos de caja 15 años

3.8. Determinación del Coste de Capital y de la Deuda

Para calcular la creación de valor a la hora de tomar una decisión para invertir se recomienda descontar los flujos de caja a una tasa que se tiene que calcular (coste de la deuda). El coste de la deuda es la tasa mínima exigida por los inversores, es decir, si la TIR es mayor que el coste Medio Ponderado del Capital la inversión es rentable para los accionistas. Además para el calculo se ha de tener en cuenta inversiones alternativas y el nivel de riesgo que tiene la inversión.

La tasa que se va a utilizar para descontar los flujos de caja, es el Coste Medio Ponderado del Capital (WACC) es coste ponderado de los recursos propios y ajenos que financian el proyecto. La formula es la siguiente:

$$WACC = k_d * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right) + k_e * \left(\frac{E}{V}\right)$$

Fuente: Economipedia

Por tanto:

- Kd: Coste de la Deuda financiera
- Ke: Coste del capital
- T: Impuesto de sociedades
- E: Fondos Propios
- V: Deuda financiera + Fondos Propios

Primero se va a calcular el Coste de la Deuda financiera (Kd), con la siguiente formula:

$$Kd: I*(1-T) \Rightarrow 4\%*(1-25\%) = 3\%.$$

Ahora se pasa a calcular el Coste de los fondos propios (K_e) de la siguiente manera:

$$K_e = R_f (\text{Tasa libre de Riesgo}) + BI (\text{Prima de la empresa}) \Rightarrow 5,30\%$$

Por lo tanto una vez ya hemos despejado o calculado tanto es coste del capital como el coste de la deuda podemos pasar a calcular el Coste Medio Ponderado del Capital y nos sale un 4,1%.

Para calcular el CAPM se ha supuesto una Rentabilidad del Activo Libre de Riesgo de un 3%, una rentabilidad media del mercado de un 5% y un beta con el mercado de un 1,15. Rentabilidad CAPM (exigida por el Accionista): 5,30%

3.9. Cálculo VAN, TIR, PAYBACK y IR

Para poder determinar si el proyecto es viable financieramente se van a tener que utilizar una serie de indicadores que indicará si el proyecto se acepta o se rechaza.

- **VAN** (Valor Actual Neto)

Es el valor actual descontado de los flujos de caja del proyecto menos la inversión inicial. Teniendo en cuenta la rentabilidad mínima exigida por los accionistas o el coste de capital que ha calculado en el apartado anterior. Si el VAN es mayor a 0 se puede decir que la empresa está creando valor y aumento del valor de los accionistas. Es el método más utilizado por los inversores a la hora de analizar proyectos de viabilidad.

En nuestro caso se quiere realizar lo más real posible por lo que se ha cogido una proyección a 15 años y nos ha dado que si descontamos todos los flujos de caja al año 1, la empresa crea valor por 867.195,92€. Se ha tenido en cuenta la tasa mínima exigida por los accionistas en este caso un 5,30%. Por lo tanto se puede decir que al ser un valor positivo, el proyecto se aceptaría y permitiría:

- Recuperar la inversión inicial
- Obtener una rentabilidad superior al 4,1%
- Generar un valor de 867.195,92€.

- **TIR** (Tasa Interna de Rentabilidad)

Otra indicador que se utiliza para analizar la viabilidad es la Tasa Interna de Rentabilidad. Se puede definir como la tasa de interés que hace que el VAN se igual a 0. Si la TIR es mayor que la tasa mínima exigida, que es la rentabilidad que podríamos obtener si invertimos en otros proyectos, los accionistas querrán invertir porque obtienen mayor rentabilidad que en otros proyectos.

Siguiendo con nuestro proyecto la TIR es de 7%, es decir, mayor que la rentabilidad mínima exigida por los accionistas un 5,3% por lo tanto se aceptaría el proyecto,

- **Payback**

Es el tiempo que se tarda en recuperar la inversión inicial. En el sector hotelero el periodo de recuperación es alto ya que son inversiones elevadas con rentabilidades no excesivas. Los hoteles en las Islas Baleares tienen un periodo de recuperación entre 15 y 20 años, esto se debe a que las inversiones son elevadas pero las rentabilidades no tanto. Este indicador tiene una serie de desventajas ya que no tiene en cuenta los flujos de caja descontados.

En nuestro hotel periodo de recuperación está en 10 años 5 meses y 15 días.

- **Índice de Rentabilidad**

Y como último indicador que se va a analizar en este proyecto de viabilidad es el índice de rentabilidad. Es un índice que combina el valor actual neto y la tasa interna de rentabilidad, es un indicador que nos dice cuanto se está ganando por euro adicional invertido.

En nuestro proyecto el índice de rentabilidad es de 1'13€. Por tanto se puede concluir que por cada euro adicional invertido se gana 13 céntimos.

4.0 Calcular Escenarios, Sensibilidad y Punto Muerto Financiero

Para que el estudio de viabilidad sea lo más completo y profundo se va a realizar dos escenarios más a partir del realista: el pesimista y el optimista.

La valoración de estos proyectos está predeterminado por el comportamiento de algunas variables económicas. El hecho que nos lleva a realizar los diferentes escenarios es para saber en cuanto nos varía el VAN realizando cambios en algunas variables, se trata de estudiar el riesgo del proyecto.

En el proyecto se van estimar tres escenarios y se van a analizar las diferentes variables:

- Ocupación del hotel
- Precio Medio Ponderado
- Ingresos
- Costes

El escenario optimista y pesimista se realizan a través de un aumento o una bajada en la cantidad de alguna de las variables anteriores y que consecuencia

tendrá sobre los flujos de caja y el VAN. En el siguiente gráfico se puede observar los diferentes escenarios a partir de las estimaciones que se han realizado:

	Escenarios		
	Pesimista	Realista	Optimista
Días	365	365	365
Habitaciones Dipsonibles	13140	13140	13140
Habitaciones Vendidas	7884	8931	9198
Ocupación Media(%)	60%	68%	75%
Precio Medio Ponderado	178.50€	182,94 €	200 €
Ingresos (venta de habitaciones)	23.381.106,55 €	34.059.301,27 €	47.227.182,65 €
Costes total	18.189.998,63 €	14.993.034,93 €	14.657.356,21 €
Resultado Bruto Explotación	5.191.107,93 €	19.066.266,33 €	32.569.826,44 €
Amortizaciones	2.635.278,00 €	2.635.278,00 €	2.635.278,00 €
BAIT	2.555.829,93 €	16.430.988,33 €	29.934.548,44 €
Resultado financiero	2.194.465,68 €	2.194.465,68 €	2.194.465,68 €
BAT	361.364,25 €	14.236.522,65 €	27.740.082,76 €
Impuestos	357.671,11 €	3.721.462,76 €	7.094.274,24 €
BDIT	3.693,13 €	10.515.059,89 €	20.645.808,52 €
Amortizaciones +	2.635.278,00 €	2.635.278,00 €	2.635.278,00 €
Cash flow	2.638.971,13 €	13.150.337,89 €	23.281.086,52 €
VAN	-5.262.475,23 €	867.195,36 €	6.195.248,36 €
TIR	-9%	7%	13%
PAYBACK	No hay retorno	10 años 7 meses y 17 días	8 años 3 meses y 8días

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el riesgo del proyecto es bastante elevado ya que cambios en las variables producen grandes oscilaciones entre los diferentes escenarios por tanto se tendrá que ir con mucho cuidado que el proyecto se nos vaya por el escenario pesimista.

En el escenario optimista para que fuera aun más realista a partir del año 2019 se ha estimado un crecimiento constate de los ingresos del 6% anual y un crecimiento del 0,2% de los costes. Por otro lado para el escenario pesimista también se ha estimado una subida del 0,5% anual y una subida de costes del 3%.

- **Sensibilidad**

Para realizar el análisis de sensibilidad se ha tomado como observación el escenario realista y se han estudiado a partir de dos caso:

- Caso 1: ¿Qué pasaría si hubiera un cambio en las ventas que genere un aumento del 2% en los ingresos y que los costes se mantengan constantes?
- Caso 2: ¿Qué pasaría si los costes tienen una subida del 6% y los ingresos se mantienen constantes?

Se ha podido concluir que en este proyecto la variable costes es más sensible y delicada que la variable ventas ya que costes han variado en mayor

proporción manteniendo las ventas constantes que el caso uno dónde las ventas aumentaban y los costes se mantenían lineales.

- **Punto Muerto**

Para calcular el punto muerto financiero hemos tomado como base el escenario neutral o realista, es decir, con una subida de ingresos del 2% anual junto un aumento constante de habitaciones vendidas del 0,50% y teniendo en cuenta una subida de costes del 0,50% anual.

El calculo del punto muerto tanto en unidades físicas como en monetarias ha sido calculado anualmente que variará de un año a otro ya que cada año tiene unos ingresos y unos costes diferentes.

El resultado obtenido por una parte nos informa de la cantidad de habitaciones que deben ser vendidas anualmente para cubrir los costes, es decir, el punto en el que la empresa

En base a eso datos hemos calculado el punto muerto por un lado en unidades físicas y por otro lado en unidades monetarias. Para ver los resultados consultar el anexo 7.3.

5. Conclusión

El objetivo principal de este trabajo ha sido realizar un análisis completo de la viabilidad de un proyecto hotelero. Este proyecto se basa en el plan económico-financiero y anteriormente en la elaboración de un estudio de mercado. En el estudio de mercado se han analizado diferentes elementos técnicos y comerciales para poder definir una estrategia óptima y adecuada posible.

Me gustaría recalcar que todo el proyecto de viabilidad financiera está basado en estimaciones, intentando ser lo más certeras posibles. Por eso en todo momento se ha trabajado con precaución en:

- Estimación de la ocupación hotelera. Se ha tenido en cuenta que es un hotel de nueva apertura y que el primer año la ocupación se sitúa por debajo de la media de la ocupación de la competencia.
- Se ha utilizado un precio similar a la competencia e incluso en según que meses algo inferior para en los siguientes años ganar cuota de mercado.
- La estimación de los costes también se han realizado con la mayor precaución posible y que no hubiera una disparidad excesiva entre los ingresos y los costes.

Como se ha podido observar, los resultados obtenidos en los diferentes criterios de selección de inversión (VAN, TIR, *Payback* e IR) el proyecto es viable y se debe tomar la decisión de invertir y llevarlo a cabo.

Del análisis de escenarios y sensibilidad se puede decir que es un proyecto que tiene riesgo ya que una reducción de precios y ocupación nos llevaría al escenario pesimista. Por lo que podemos decir que el trabajo de definir los costes va a ser crucial para la viabilidad del proyecto pero si seguimos en la línea del escenario realista o incluso se puede mejorar ya que se ha tenido precaución y son fácilmente mejorables con una eficiente gestión hotelera.

Para finalizar, me gustaría concluir que desde un primer momento tenía claro que quería realizar este trabajo ya que me ha ayudado a entender mejor y de manera más profunda como se tiene que hacer un análisis viable.

6. Bibliografía

Aena (s.d.). Transporte aéreo y turismo. Recuperado de

<http://www.aena.es/es/corporativa/transporte-aereo-y-turismo.html>

Anderson Noceras, J. (16 julio 2016). Boom de hoteles “boutique” en Palma.

[Entrada Blog]. <http://www.thehotelfactory.com/boom-de-hoteles-boutique-en-palma/>

Blanco Ramos, F. (2007): *Dirección financiera I: Selección de inversiones*. Pirámide.

Caib (s.d.). Estadísticas de Alojamiento turístico. Recuperado de

http://www.caib.es/sites/estadistiquesdelturisme/es/alojamientos_turisticos-33206/

Guerras Martín, L.A. y J.E. Navas López (2011): *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Thomson Civitas.

La Vanguardia (10 Enero 2018). Récord de llegadas: Más de 82 millones de turistas internacionales han viajado a España en 2017. Ara. Recuperado de

<http://www.lavanguardia.com/economia/20180110/434208713049/datos-turismo-2017-record-llegadas-turistas-internacionales.html>

Porter, Michael E. (2009): *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.

Martorell Cunill, O. (2009): *Economía de la empresa II: Decisiones de inversión y financiación*.

7. Anexos

7.1 Anexo Ingresos-Costes

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	2018
Días	31	28	31	30	31	30	31	31	31	30	31	31	365
Hab. Disponibles	1116	1008	1116	1080	1116	1080	1116	1116	1080	1116	1080	1116	13140
Hab. Vendidas	567	462	622	740	840	862	933	933	869	743	604	756	8931
% Ocupación	51%	46%	56%	69%	75%	80%	84%	84%	80%	67%	56%	68%	68%
Promedio precio medio por Estancias Vendidas	128,31 €	133,44 €	161,66 €	177,06 €	198,87 €	214,27 €	224,53 €	224,53 €	218,12 €	198,87 €	148,83 €	166,80 €	182,94 €
Ratio Estan./Hab. Disp.	2,48	2,46	2,55	2,60	2,62	2,63	2,63	2,63	2,62	2,62	2,60	2,67	2,59
Ingresos													
Habitación & Pension	72.751,77 €	61.649,28 €	100.552,52 €	131.024,40 €	167.050,80 €	184.700,74 €	209.486,49 €	209.486,49 €	189.546,28 €	147.760,41 €	89.893,32 €	126.100,80 €	1.690.003,30 €
Food & Beverage	6.336,00 €	5.121,00 €	7.128,00 €	8.644,00 €	9.909,00 €	13.584,00 €	14.700,00 €	14.700,00 €	13.662,00 €	8.761,50 €	7.060,00 €	9.090,00 €	118.695,50 €
Otros Servicios	1.056,00 €	853,00 €	1.188,00 €	1.441,00 €	1.872,00 €	1.924,00 €	2.083,00 €	2.083,00 €	1.935,00 €	1.460,00 €	1.177,00 €	1.515,00 €	18.587,00 €
Total Ingresos	80.143,77 €	67.623,28 €	108.868,52 €	141.109,40 €	178.831,80 €	200.208,74 €	226.269,49 €	226.269,49 €	205.143,28 €	157.981,91 €	98.130,32 €	136.705,80 €	1.827.285,80 €
Costes													
Habitación	2.706,00 €	2.221,00 €	3.015,00 €	3.643,00 €	4.143,00 €	4.253,00 €	4.637,00 €	4.637,00 €	4.277,00 €	3.687,00 €	2.983,00 €	3.810,00 €	44.012,00 €
Lavandería	3.016,00 €	2.475,00 €	3.527,00 €	4.234,00 €	4.944,00 €	5.307,00 €	5.980,00 €	5.980,00 €	5.337,00 €	4.484,00 €	3.495,00 €	4.441,00 €	53.220,00 €
Comida	2.112,00 €	1.707,00 €	2.376,00 €	2.881,50 €	3.303,00 €	4.528,00 €	4.900,00 €	4.900,00 €	4.554,00 €	2.920,00 €	2.353,50 €	3.030,00 €	39.565,00 €
Otros Servicios	167,00 €	135,00 €	188,00 €	227,00 €	261,00 €	268,00 €	290,00 €	290,00 €	270,00 €	231,00 €	186,00 €	239,00 €	2.752,00 €
Total Costes	8.001,00 €	6.538,00 €	9.106,00 €	10.985,50 €	12.651,00 €	14.356,00 €	15.807,00 €	15.807,00 €	14.438,00 €	11.322,00 €	9.017,50 €	11.520,00 €	139.549,00 €
Costes Indirectos													
Empleados	27.800,00 €	27.800,00 €	27.800,00 €	27.800,00 €	27.800,00 €	32.500,00 €	32.500,00 €	32.500,00 €	32.500,00 €	27.800,00 €	27.800,00 €	27.800,00 €	352.400,00 €
Suministros	4.195,00 €	3.735,00 €	4.494,00 €	5.067,00 €	5.545,00 €	5.650,00 €	5.967,00 €	5.967,00 €	5.672,00 €	5.111,00 €	4.468,00 €	5.235,00 €	61.106,00 €
Mantenimiento	953,00 €	807,00 €	1.316,00 €	1.714,00 €	2.206,00 €	2.452,00 €	2.802,00 €	2.802,00 €	2.525,00 €	1.962,00 €	1.170,00 €	1.633,00 €	22.362,00 €
Marketing	1.491,00 €	1.309,00 €	1.944,00 €	2.443,00 €	3.057,00 €	3.365,00 €	3.803,00 €	3.803,00 €	3.456,00 €	2.753,00 €	1.763,00 €	2.366,00 €	31.553,00 €
Gastos Intermediación	13.094,50 €	10.788,62 €	17.596,69 €	22.929,27 €	29.233,89 €	32.322,63 €	36.660,14 €	36.660,14 €	33.170,60 €	25.858,07 €	15.731,33 €	22.067,64 €	296.113,52 €
Otros Costes Generales	800,00 €	1.687,00 €	941,00 €	1.150,00 €	1.493,00 €	1.637,00 €	1.824,00 €	1.824,00 €	1.515,00 €	1.194,00 €	886,00 €	1.030,00 €	15.981,00 €
Tasas Locales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.800,00 €	-	-	5.800,00 €
Total Costes Indirectos	48.333,50 €	46.126,62 €	54.091,69 €	61.103,27 €	69.334,89 €	77.926,63 €	83.556,14 €	83.556,14 €	78.838,60 €	70.478,07 €	51.818,33 €	60.151,64 €	785.315,52 €
													902.421,28 €

7.2 Anexo proyección de los flujos de caja

ESCENARIO NEUTRAL: SUBIDA DE INGRESOS 2% ANUAL / SUBIDA DE COSTES 0,5% ANUAL																	
	Cash flow																
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	
Inversión inicial																	
Ingresos	1.827.285,80€	1.863.631,52€	1.901.008,15€	1.939.130,31€	1.977.912,92€	2.017.471,17€	2.057.820,60€	2.098.977,01€	2.140.956,55€	2.183.775,68€	2.227.451,19€	2.272.000,22€	2.317.440,22€	2.363.789,03€	2.411.064,81€	2.459.286,10€	
Costes	902.421,28€	906.633,39€	911.468,05€	916.025,39€	920.665,52€	925.208,55€	929.834,59€	934.483,76€	939.156,18€	943.851,96€	948.571,22€	953.314,08€	958.080,65€	962.871,05€	967.685,41€	972.523,84€	
G.O.P.	924.864,52€	956.998,13€	989.540,09€	1.023.104,92€	1.057.247,39€	1.092.262,63€	1.127.986,01€	1.164.493,25€	1.201.800,37€	1.239.923,72€	1.278.879,97€	1.318.686,14€	1.359.359,57€	1.400.917,97€	1.443.379,40€	1.486.762,27€	
Amortizaciones	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.702,00€	164.703,00€	164.704,00€	164.705,00€	164.706,00€	164.707,00€	164.708,00€	164.709,00€	164.710,00€	164.711,00€	164.712,00€	
BAIT	760.164,52€	792.298,13€	824.840,09€	858.404,92€	892.666,39€	927.560,63€	963.283,01€	999.789,25€	1.037.695,37€	1.075.217,72€	1.114.172,97€	1.153.978,14€	1.194.650,57€	1.236.207,97€	1.278.668,40€	1.322.059,27€	
Resultado financiero	365.744,28€	365.744,28€	365.744,28€	365.744,28€	365.744,28€	365.744,28€											
BAIT	394.420,24€	426.653,05€	459.159,81€	492.660,94€	526.662,11€	561.616,35€	593.283,01€	629.789,25€	667.695,37€	705.217,72€	744.172,97€	783.978,14€	824.650,57€	866.207,97€	908.668,40€	952.059,27€	
Impuestos	260.937,16€	106.613,46€	114.798,95€	123.655,16€	131.715,53€	140.154,09€	240.020,75€	269.947,31€	299.173,94€	268.804,43€	278.543,24€	288.494,53€	298.662,64€	309.051,99€	319.667,10€	330.512,57€	
BDIT	133.483,08€	319.940,39€	344.360,86€	369.005,48€	395.146,59€	421.562,26€	712.462,25€	719.841,93€	777.821,52€	806.413,29€	835.629,73€	865.483,60€	895.987,93€	927.155,98€	959.001,30€	991.537,70€	
Amortizaciones+	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.702,00€	164.703,00€	164.704,00€	164.705,00€	164.706,00€	164.707,00€	164.708,00€	164.709,00€	164.710,00€	164.711,00€	164.712,00€	
Cash flow	-7.151.499,71€	298.183,08€	494.540,39€	593.096,86€	534.135,48€	559.847,39€	586.064,26€	887.165,25€	914.545,39€	942.266,52€	971.119,29€	1.001.336,73€	1.030.191,60€	1.060.096,93€	1.091.065,98€	1.123.121,30€	1.156.249,70€

7.3 Anexo cálculo Punto Muerto y FEO

		ESCENARIO NEUTRAL: SIMBOLA DE INGRESOS 2% ANUAL CON UN AUMENTO CONSTANTE DE HABITACIONES DEL 32% Y SIMBOLA DE COSTES 0,5% ANUAL																
		Cash flow																
	Índice	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	
Ingresos		1.827.265,80€	1.869.881,52€	1.901.088,55€	1.939.193,31€	1.977.923,21€	2.017.421,17€	2.057.820,61€	2.099.077,01€	2.140.955,55€	2.183.775,68€	2.227.451,19€	2.272.000,22€	2.317.440,22€	2.363.789,04€	2.411.058,81€	2.459.266,04€	
Costes		920.421,28€	926.993,39€	931.468,05€	936.025,39€	940.652,12€	945.308,54€	950.029,54€	954.839,76€	959.754,08€	964.801,96€	969.977,22€	975.294,08€	980.757,64€	986.372,64€	992.142,64€	997.972,94€	
G.O.P		906.844,52€	942.888,13€	969.620,50€	1.003.167,92€	1.037.271,09€	1.072.112,63€	1.107.791,07€	1.144.237,25€	1.181.481,47€	1.219.473,72€	1.258.173,97€	1.297.506,14€	1.337.482,58€	1.378.032,40€	1.419.190,17€	1.460.963,10€	
Amortaciones		164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	
IMAT		720.164,32€	720.164,32€	824.900,00€	838.404,24€	882.065,39€	927.590,63€	963.283,01€	999.782,32€	1.037.085,37€	1.075.217,72€	1.114.172,97€	1.153.978,44€	1.194.650,57€	1.236.207,97€	1.278.660,40€	1.322.020,74€	
Resultado financiero		365.744,20€	365.744,20€	365.744,20€	365.744,20€	365.744,20€	365.744,20€	365.744,20€	365.744,20€	365.744,20€	365.744,20€	365.744,20€	365.744,20€	365.744,20€	365.744,20€	365.744,20€	365.744,20€	
IMAT		394.020,94€	426.453,85€	429.595,84€	492.680,94€	526.621,11€	561.805,53€	598.220,11€	635.869,31€	674.752,31€	714.869,49€	756.220,24€	798.804,53€	842.522,44€	887.384,94€	933.392,16€	980.544,16€	
Impuestos		200.971,66€	106.632,46€	114.798,95€	123.665,16€	131.755,31€	140.450,91€	149.650,91€	159.270,73€	169.309,31€	179.757,23€	190.614,23€	201.880,31€	213.556,53€	225.642,91€	238.140,31€	251.048,00€	
IMAT		133.489,08€	319.940,39€	344.969,86€	369.485,98€	395.465,91€	421.382,26€	447.322,26€	472.442,26€	497.742,26€	523.222,26€	548.892,26€	574.742,26€	600.772,26€	626.982,26€	653.372,26€	679.942,26€	
Amortaciones+1		164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	164.700,00€	
Cash flow		298.188,08€	484.540,39€	520.068,86€	524.495,98€	529.897,91€	586.694,61€	607.165,23€	686.694,61€	744.440,59€	794.559,31€	847.119,29€	911.119,29€	977.119,29€	1.045.119,29€	1.115.119,29€	1.187.119,29€	
FEO		-7.51.499,71€	1.277.237,54€	1.154.907,66€	1.135.875,22€	1.227.706,14€	1.201.463,99€	1.324.152,78€	1.380.806,76€	1.444.440,59€	1.461.074,21€	1.508.728,15€	1.557.482,21€	1.607.181,67€	1.658.022,22€	1.709.999,91€	1.763.046,50€	1.817.248,81€
PUNTO MUERTO(unidades vendidas)		6989	6409	6626	6837	7053	7273	8039	9221	9266	9266	9266	9266	9266	9266	9266	9266	1186
Costes Fijos (75%)		676.653,94€	680.200,10€	688.621,10€	697.029,05€	691.454,14€	693.926,11€	697.375,94€	700.862,82€	704.367,14€	707.888,97€	711.428,42€	714.985,41€	718.550,49€	722.123,29€	725.704,06€	729.292,98€	
Costes Variables (25%)		253.652,32€	226.783,35€	227.867,02€	229.066,35€	230.151,38€	231.202,14€	232.428,65€	233.629,94€	234.790,61€	235.993,99€	237.248,81€	238.528,52€	239.820,16€	241.121,76€	242.421,35€	243.729,66€	
Coste Variable Medio		5,26€	5,26€	5,26€	5,26€	5,26€	5,26€	5,26€	5,26€	5,26€	5,26€	5,26€	5,26€	5,26€	5,26€	5,26€	5,26€	
Precio Medio		182,94																
Capacidad		25%																
Unidades vendidas		6931	6976	9221	9266	9111	9257	9221	9248	9295	9341	9388	9435	9482	9529	9577	9625	
PUNTO MUERTO(unidades monetari)		1.278.574,42€	1.124.371,77€	1.222.204,48€	1.250.984,94€	1.290.277,66€	1.305.520,75€	1.603.920,07€	1.652.244,45€	1.695.209,04€	1.738.971,28€	1.783.656,12€	1.829.279,38€	1.875.946,76€	1.923.383,78€	1.971.594,74€	2.021.587,71€	