



---

**Universidad de Valladolid**

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**Estudio de viabilidad de un hotel en Menorca**

Presentado por: Jaime Madurga Revilla

Tutelado por: Pilar Romero Pérez

Soria, Septiembre de 2014





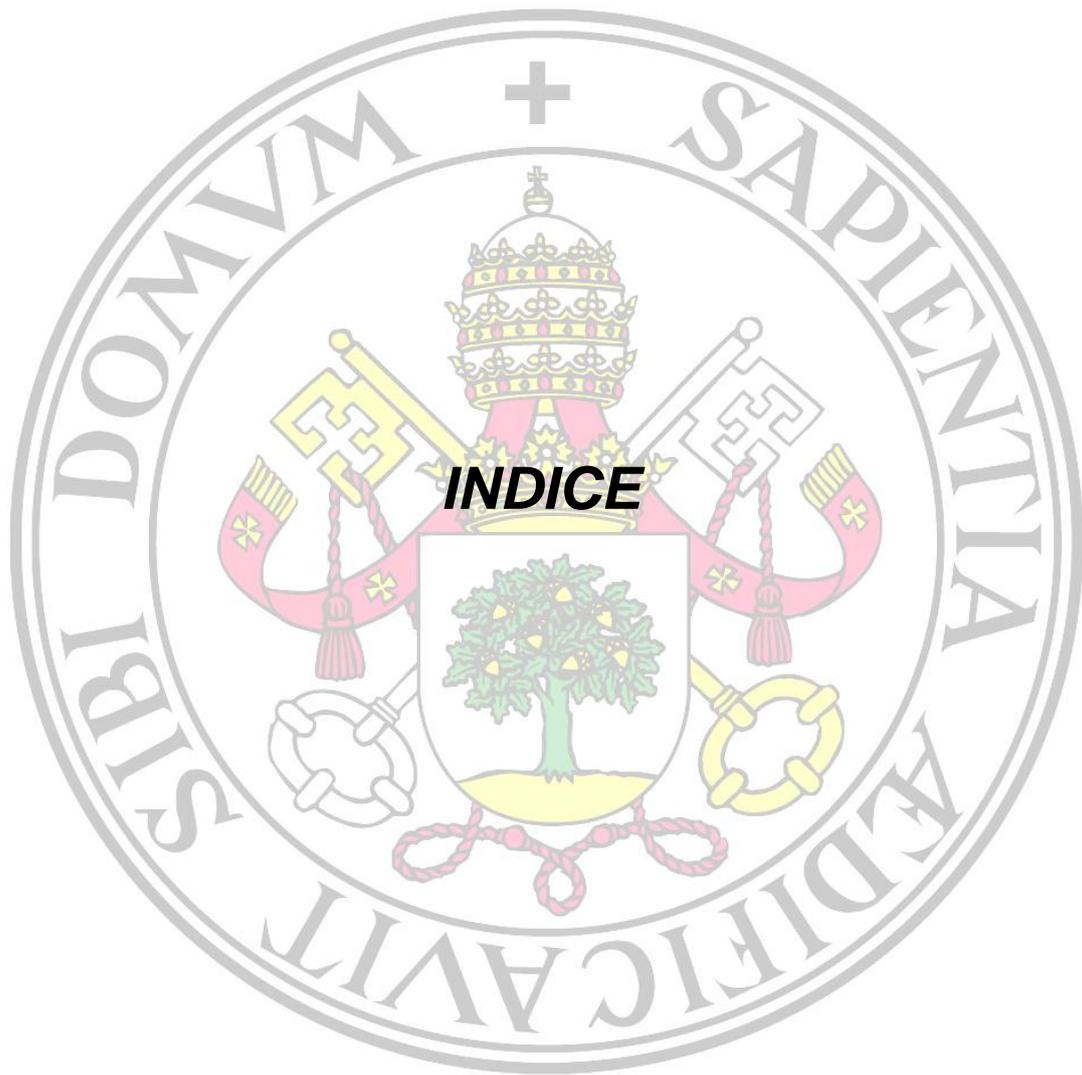


## **AGRADECIMIENTOS:**

Me gustaría mucho agradecer el apoyo prestado por Pilar Romero Pérez, mi tutora, ya que su ayuda ha sido fundamental para la realización de este proyecto. Gracias por recibirme siempre que lo he necesitado.

Y también me gustaría dar las gracias a mis amigos y familia, en especial a mi hermano Víctor Madurga, por el apoyo recibido en todo momento.







# INDICE

**INTRODUCCIÓN.....1**

## PRIMERA PARTE MARCO CONCEPTUAL

### CAPÍTULO 1 MANUAL DE PREPARACIÓN DE ESTUDIOS DE VIABILIDAD

**1.1 Los estudios de preinversión y el ciclo del proyecto de inversión:..... 12**

1.1.1 El ciclo del proyecto de inversión y los tipos de estudios de preinversión.... 12

1.1.2 Aspectos básicos de los estudios de preinversión: ..... 13

**1.2 El estudio de viabilidad: ..... 16**

1.2.1 Antecedentes e idea básica del proyecto. .... 16

1.2.2 Análisis de mercados y concepto de comercialización ..... 16

1.2.3 Materias primas y suministros: ..... 17

1.2.4 Ubicación, emplazamiento y medio ambiente: ..... 188

1.2.5 Ingeniería y tecnología: ..... 188

1.2.6 Organización y gastos generales: ..... 188

1.2.7 Recursos humanos: ..... 19

1.2.8 Planificación y presupuestación de la ejecución: ..... 199

1.2.9 Análisis financiero y apreciación previa de la inversión: ..... 20

## SEGUNDA PARTE CASO PRÁCTICO

### CAPÍTULO 2 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

**2.1 Justificación: ..... 23**

**2.2 Objetivos: ..... 25**

**2.3 Breve resumen metodológico o hipótesis: ..... 26**

**2.4 Explicación razonada de la estructura del trabajo: ..... 27**

**CAPÍTULO 3  
ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

<b>3.1</b>	<b>Descripción del negocio:</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2</b>	<b>Análisis de la competencia:</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3</b>	<b>Análisis del entorno</b> .....	<b>37</b>
3.3.1	Análisis del entorno general: PESTEL.....	37
3.3.2	Análisis del entorno específico: PORTER.....	40
<b>3.4</b>	<b>Análisis del mercado:</b> .....	<b>45</b>
<b>3.5</b>	<b>DAFO</b> .....	<b>55</b>
<b>3.6</b>	<b>Marketing mix: Producto, precio, distribución y promoción:</b> .	<b>56</b>
<b>3.7</b>	<b>Aspectos formales:</b> .....	<b>59</b>
3.7.1	Elección de forma jurídica:.....	59
3.7.2	Proceso de constitución:.....	59

**CAPÍTULO 4  
PLAN DE VIABILIDAD**

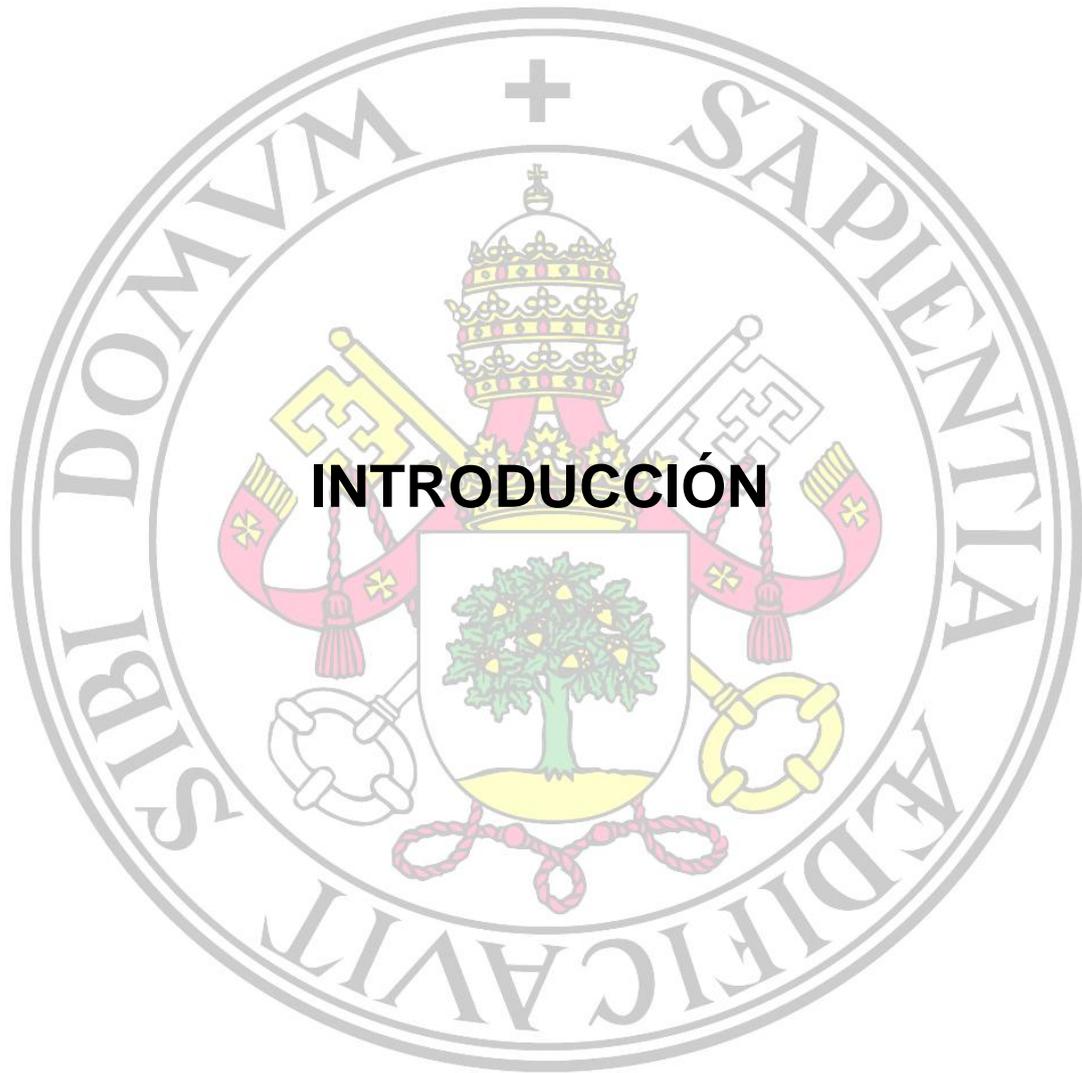
<b>4.1</b>	<b>Inversión:</b> .....	<b>64</b>
<b>4.2</b>	<b>Financiación:</b> .....	<b>65</b>
<b>4.3</b>	<b>Previsión de ventas:</b> .....	<b>67</b>
<b>4.4</b>	<b>Previsión de costes:</b> .....	<b>72</b>
<b>4.5</b>	<b>Presupuestos de tesorería:</b> .....	<b>74</b>
<b>4.6</b>	<b>Cuenta de resultados previsionales:</b> .....	<b>77</b>
<b>4.7</b>	<b>Balance:</b> .....	<b>78</b>
4.7.1	Balance inicial: .....	78
4.7.2	Balance Provisional:.....	78
<b>4.8</b>	<b>Valor Actual Neto:</b> .....	<b>80</b>

**CAPÍTULO 4  
CONCLUSIONES**

<b>4.1</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>83</b>
------------	---------------------------	-----------

**CAPÍTULO 5  
BIBLIOGRAFÍA**

<b>5.1</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>87</b>
------------	---------------------------	-----------





La realización de este proyecto tiene como objetivo principal elaborar un análisis de viabilidad de la apertura de un nuevo negocio turístico, orientado al turismo vacacional.

El ámbito geográfico donde se desarrolla el TFG es en Las Isla Baleares, y en concreto, en Mahón, capital de Menorca. Su ubicación es un factor determinante, el cual justificaremos adecuadamente.

Los datos utilizados para la realización del proyecto se refieren a 2014, año de apertura del hotel, y todos ellos son reales y están debidamente actualizados para poder llevar a cabo el cálculo de los ingresos y gastos previstos, fundamentales a la hora de realizar un buen estudio de viabilidad.

El sector turístico es uno de los pocos sectores rentables en nuestra economía, y se ha convertido en los últimos años en el principal motor de la economía española.

Desde 2012, España es el principal destino turístico de la Unión Europea, con un 15% de preferencia, seguida por Francia, Italia y Alemania. Una de las principales razones es que según los datos del eurobarómetro, el 95% de los turistas están satisfechos con la seguridad y calidad de su alojamiento. La seguridad y la calidad del turismo en nuestro país es un punto fuerte que debemos explotar para conseguir los máximos beneficios posibles.

La actividad turística en España cerró 2013 con un incremento del 0,6%, gracias al crecimiento de la demanda internacional, que generó 45.000 millones de euros, compensando el nuevo descenso de la demanda nacional. La cifra de turistas recibidos este año por España creció un 5´6% con respecto

al año anterior, marcando un nuevo record histórico con 60´6 millones de turistas, y recuperando el tercer lugar a nivel mundial, solo por detrás de Francia (83 millones) y EEUU (67 millones). Esto fue posible gracias a que todos los meses entre mayo y octubre, han supuesto máximos históricos en la recepción de turistas. Y si tenemos en cuenta que el tráfico de turistas a nivel mundial creció un 5% según la OMT, esto significa que el aumento de turistas recibidos en España está por encima del crecimiento a nivel mundial.

Los principales países emisores de turistas hacia España son Reino Unido, Alemania y Francia, con un importante aumento este último año de turistas rusos (31,6%), y turistas provenientes de los Países Nórdicos (16,9%).

Baleares es la segunda comunidad autónoma receptora de turistas con 11´1 millones de turistas, lo que supone el 18´3% del total y un incremento del 7´2% con respecto al año anterior. Siendo alemanes, británicos y holandeses representan los principales mercados.

Según un artículo de Hosteltur (16/10/2013, “El sector hotelero español ve la luz al final del túnel”), los destinos vacacionales se comportan mejor que los urbanos. Además, España se ha visto beneficiada de la recuperación económica de nuestros principales mercados emisores (Reino Unido, Alemania, Rusia y Escandinavia), así como de los problemas políticos en los destinos competidores del norte de África, como Túnez o Egipto (primavera árabe).

El análisis de situación, donde estudiaremos el sector turístico vacacional en España, y en las Islas Baleares, nos ayudará a realizar un posicionamiento más acertado y a llevar a cabo las estrategias más adecuadas.

### **Análisis del turismo extranjero:**

En el siguiente apartado vamos a analizar el sector turístico en España, fijándonos especialmente en Las Islas Baleares, que será donde esté ubicado el hotel. El objetivo es ver cómo evoluciona el número de turistas en los últimos años y sus preferencias a la hora de elegir su alojamiento.

En este apartado analizamos la evolución del turismo que proviene del exterior debido a la importancia que está teniendo en los últimos años. El turismo que recibe España desde fuera de sus fronteras merece mención aparte ya que España batió el record histórico de recepción de turistas en 2013, con la llegada de más de 60 millones de personas que traspasaron sus fronteras nacionales. Esta importante llegada de turistas extranjeros ha sido más que suficiente para compensar las continuas caídas de las visitas de turistas españoles.

Primero analizaremos el número de turistas que visitaron España por CCAA de destino en 2013, y seguidamente, la evolución de turistas que eligieron las Islas Baleares en los últimos años.

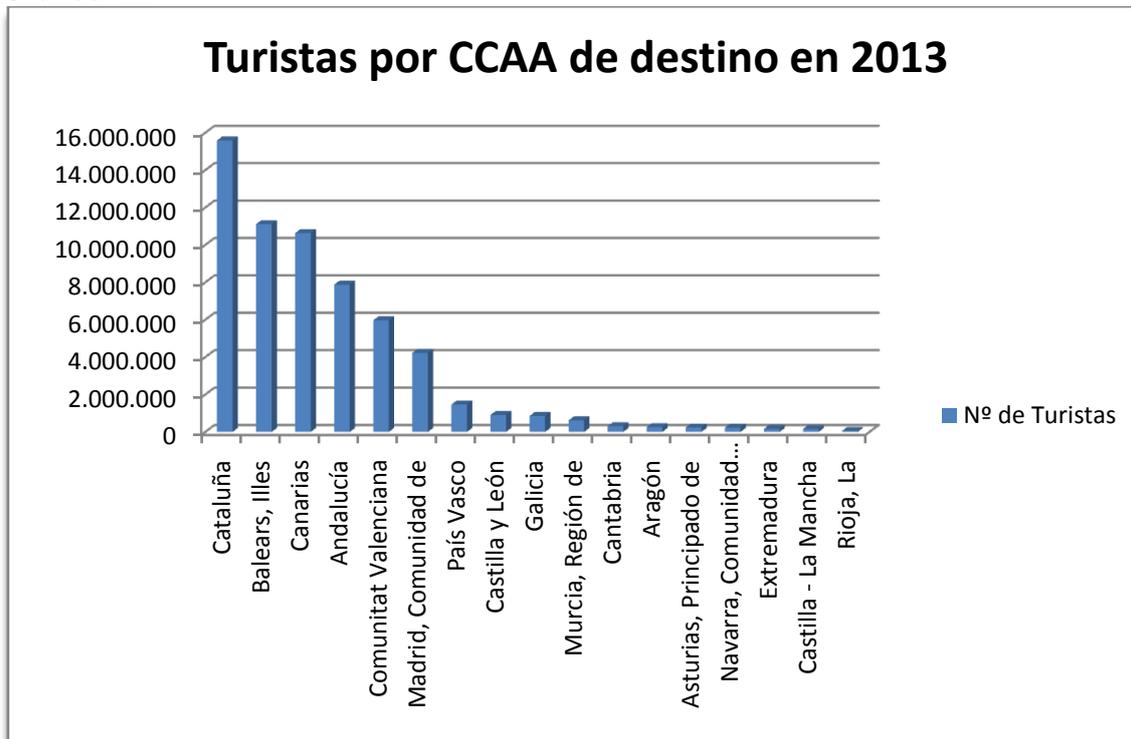
También estudiaremos la distribución de estos turistas en función del tipo de alojamiento seleccionado en 2013, y la evolución de quienes eligieron un hotel o similar como tipo de alojamiento para pasar sus vacaciones.

En nuestro caso, los clientes potenciales del hotel serán aquellos turistas que se desplazan a las Islas Baleares, y eligen un hotel o similar como tipo de alojamiento. Aunque si somos más precisos, no necesariamente tienen que ser los que se desplazan a las Islas Baleares, ya que la mayoría de la gente no suele repetir destino vacacional, y uno de nuestros objetivos será el de atraer al mayor número de turistas, independientemente de donde pasaron sus últimas vacaciones.

#### Entrada de Turistas por CCAA de destino (2013):

El destino preferido por los turistas extranjeros fue Cataluña (25´7%), seguida por Baleares (18´32%), Canarias (17´53%), Andalucía (12´99%), Comunidad Valenciana (9´84%) y Comunidad de Madrid (6´96%). Estas seis comunidades autónomas reciben la mayoría de turistas extranjeros en nuestro país, un total de 55.408.809 visitantes que representan un 91´34% del total, lo que nos indica la importancia que tienen estas CCAA en el sector turístico español. Como podemos ver, la concentración de turistas en unos pocos destinos es muy elevada, y el resto de destinos son muy poco significativos.

Gráfico 1.1



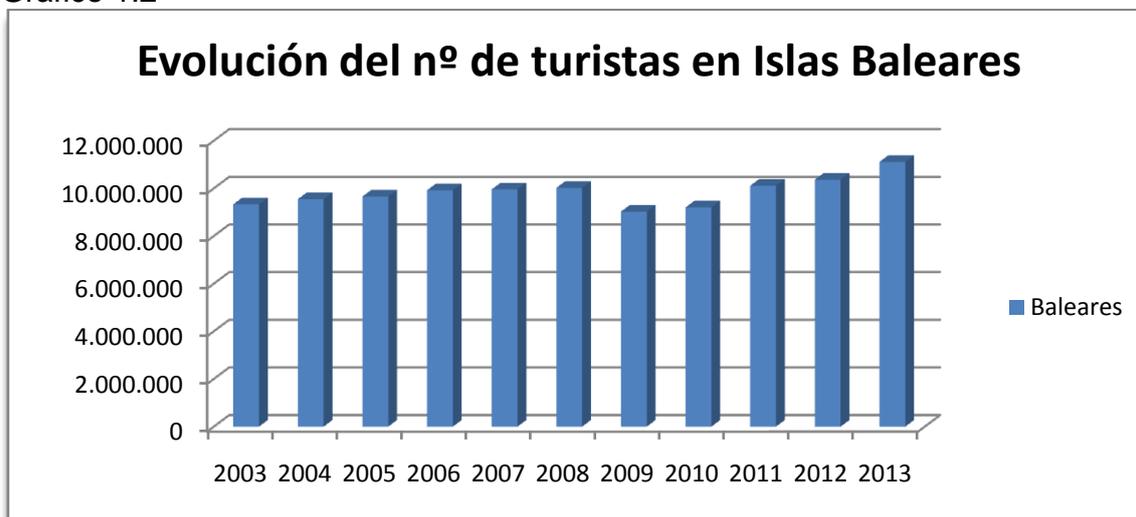
Elaboración propia. Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

#### Evolución del número de turistas en las Islas Baleares (2003-2013):

El turismo en Baleares sufrió un pequeño descenso en 2009 debido a la crisis que todavía nos afecta en la actualidad. Pero la situación cambió rápidamente con la recuperación económica de algunos países europeos

emisores de turistas y los problemas políticos en el norte de África. Recuperando así una tendencia alcista que se ha mantenido hasta 2013, última fecha de la que tenemos datos. Esto ha permitido a las Islas Baleares superar los 11 millones de turistas recibidos en 2013, lo que la sitúa en la segunda comunidad autónoma con más visitas recibidas del extranjero en este último año.

Gráfico 1.2



Elaboración propia. Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

#### Entrada de Turistas por tipo de alojamiento utilizado (2013):

Ahora vamos a ver el tipo de alojamiento elegido por los turistas que visitaron nuestro país en 2013. El tipo de alojamiento preferido para estos turistas ha sido un hotel o similar, con casi 40 millones de visitas, lo que supone un 64'42% del total. Esto indica la importancia que tienen los hoteles en cuanto al alojamiento turístico en nuestro país.

Gráfico 1.3

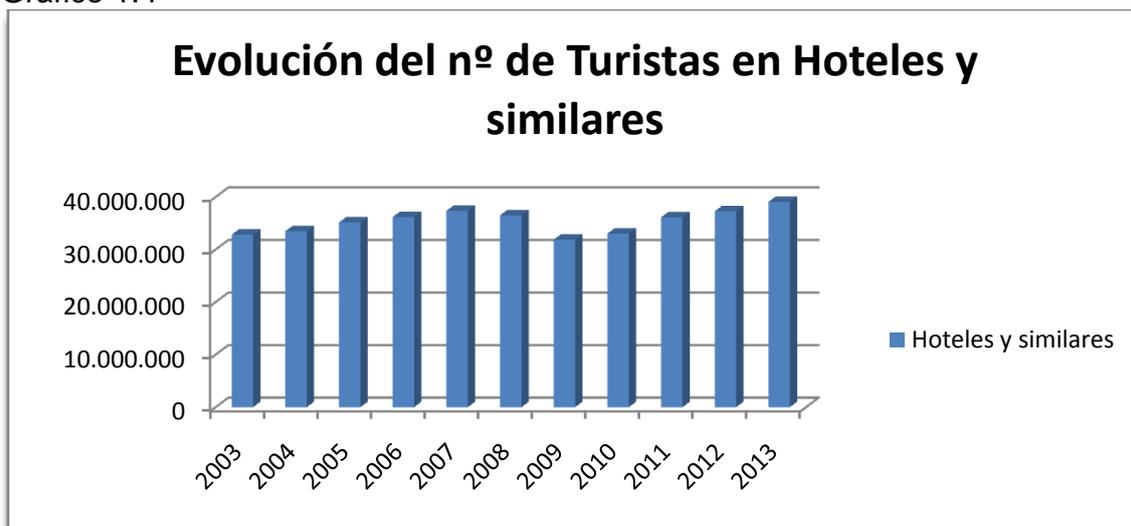


Elaboración propia. Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

**Evolución del número de turistas que se alojaron en un hotel o similar:**

El número de turistas que eligieron un hotel o similar para alojarse ha ido creciendo constantemente en los últimos años, excepto la importante reducción que sufrió en 2009 debido a la crisis. Pero ya en 2010 el número de turistas que eligieron un hotel o similar empezó a aumentar, y ha ido creciendo hasta la actualidad. Como podemos ver, la evolución del número de turistas y de aquellos que se alojaron en un hotel o similar, es muy parecida, lo que nos muestra que las preferencias de los turistas a la hora de elegir alojamiento no han cambiado en estos últimos años.

Gráfico 1.4



Elaboración propia. Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)





**PRIMERA PARTE**  
**MARCO CONCEPTUAL**

**CAPÍTULO 1**

**1. MANUAL DE PREPARACIÓN DE  
ESTUDIOS DE VIABILIDAD**



Un estudio de viabilidad tiene como principal objetivo el saber con cierta seguridad si nuestra idea de negocio es económica y comercialmente posible o no lo es.

Es un documento donde se detalla un proyecto empresarial que se piensa hacer realidad, y que incluye desde la descripción de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de su ejecución.

Además, un estudio de viabilidad está formado por numerosos puntos que están estrechamente interrelacionados, de tal manera que uno de ellos no puede interpretarse por sí solo, sino que es necesario analizarlo junto a todos los demás.

El contenido del estudio no siempre es igual, varía en función del proyecto, o de la actividad que realice la empresa. Pero siempre es recomendable que el promotor participe en su realización, ya que podrá definir con más rigor el proyecto, comprobar su viabilidad y encontrar aspectos en los que antes no había pensado.

El estudio realizado nos servirá de tarjeta de presentación a la hora de dar a conocer el proyecto a inversores, entidades financieras, Administración,...

### **1.1 Los estudios de preinversión y el ciclo del proyecto de inversión:**

#### **1.1.1 El ciclo del proyecto de inversión y los tipos de estudios de preinversión.**

Un proyecto de inversión se divide en tres partes, preinversión, inversión y operacional.

##### **1.1.1.1 La fase de preinversión**

La fase de preinversión se divide en varias etapas: identificación de oportunidades de inversión (estudios de oportunidades); análisis de alternativas y selección del proyecto; y apreciación previa del proyecto y decisiones de inversión.

Además, existen varios tipos de estudios de preinversión, como pueden ser los siguientes: estudios de oportunidades; estudios de oportunidades generales; estudios de oportunidades de proyectos concretos; estudios de previabilidad; estudios de apoyo o funcionales; estudios de viabilidad; e informe de apreciación previa.

##### **1.1.1.2 Fase de inversión:**

La fase de inversión es muy importante, ya es imprescindible realizar una buena fase de inversión para el proyecto tenga éxito. La fase de inversión está compuesta por una serie de etapas o fases que veremos a continuación: Creación de la base jurídica, financiera y orgánica para ejecutar el proyecto; adquisición y transferencia de tecnología, comprendida la ingeniería básica; diseño de la ingeniería de detalle y contratación, comprendidas la licitación, la evaluación de ofertas y las negociaciones; adquisición de terrenos, obras de construcción e instalación; comercialización previa a la producción, comprendida la obtención de suministros y el establecimiento de la administración de la empresa; y contratación y capacitación del personal.

En esta fase se tiene en cuenta todo lo necesario para que la empresa empiece a funcionar. Después de acabar esta fase, la empresa podría empezar a trabajar con normalidad.

##### **1.1.1.3 La fase operacional:**

En la fase operacional hay que tener en cuenta dos puntos de vista, el corto y el largo plazo. El corto plazo se refiere al período inicial después de comenzada la producción, y se trata de posibles problemas que tienen su origen en la fase de ejecución, como puede ser la falta de personal cualificado. El largo plazo está relacionado con las estrategias seleccionadas, con los costes y con los ingresos de las ventas. Donde los dos puntos de vista, corto y largo, están vinculados a la fase de preinversión, que es donde se formulan esas estrategias. Por lo que la fase de preinversión es muy importante, ya que constituye la base sobre la que se realizarán más adelante las fases de inversión y operacional. Por lo que es muy complicado que las fases de

inversión y operacional se realicen con éxito si se ha realizado una mala fase de preinversión.

### **1.1.2 Aspectos básicos de los estudios de preinversión:**

#### **1.1.2.1 Orientación estratégica:**

La orientación estratégica de la planificación empresarial es un instrumento muy importante en la gestión del negocio, ya que se necesitan instrumentos de gestión en un mundo empresarial en constante evolución para hacer frente a los riesgos que acompañan a las decisiones de gestión.

#### **1.1.2.2 Características de la orientación estratégica:**

*Cómo proceder correctamente: la búsqueda de la inversión adecuada:* La decisión de invertir es una de las iniciativas comerciales más críticas que puede tomar un empresario porque las inversiones inmovilizan recursos financieros durante un plazo relativamente largo pese a las previsiones de una evolución continua.

*Como comprender el cambio:* No basta con que un estudio de viabilidad evalúe el entorno actual, sino que también debe analizar y comprender las fuerzas que mueven el proceso de cambio. Ya que hay que concebir los proyectos de inversión para que puedan hacer frente al cambio del entorno en el futuro.

*Perfeccionamiento de aptitudes:* Para sobrevivir en un entorno competitivo una empresa necesita ciertas aptitudes básicas que la distingan de sus competidores porque con esas aptitudes puede conseguir ventajas competitivas.

Se debe tratar de precisar aptitudes básicas que resulten difíciles de imitar para los competidores, que aprovechen de la mejor forma posible las fuerzas del mercado existentes y futuras, y que garanticen un éxito empresarial a largo plazo.

*Importancia y utilidad de una estrategia:* Debe centralizarse la coordinación de todas las actividades de una empresa para poder lograr los resultados óptimos.

#### **1.1.2.3 Principios estratégicos básicos:**

*Concentración de fuerzas:* Los proyectos de inversión se planifican para evitar puntos débiles en la medida de lo posible y desarrollar las fuerzas necesarias para concentrarse en posibles esferas de éxito. Debemos marcar unos objetivos que los medios disponibles nos permitan alcanzar.

*Equilibrio de riesgos:* No debemos concentrar los recursos en una sola estrategia. Puede haber riesgos relacionados con el mercado, la oferta, la tecnología y las cuestiones políticas.

*Cooperación:* Existen distintas formas de cooperación que pueden consistir en acuerdos flexibles, asociaciones, empresas conjuntas, sociedades de cartera y la adquisición o fusión de empresas.

### **1.1.2.4 Alcance del proyecto:**

El alcance del proyecto debe estar claramente definido a fin de que se puedan pronosticar con precisión los costos de inversión, de producción y de comercialización. Sobre todo en empresas industriales.

### **1.1.2.5 Datos que deben tenerse en cuenta para los estudios de preinversión:**

Las estimaciones de los costos de inversión deben tener en cuenta las tasas anuales de inflación, variaciones de los tipos de cambio, diferencias de las condiciones locales (como el clima), leyes y reglamentos y la posibilidad de errores debidos a la falta de datos fidellignos.

Hay que tener en cuenta la legislación laboral vigente, el grado de especialización de la mano de obra local,...

### **1.1.2.6 Selección y verificación de variantes:**

Las variantes se examinan en la etapa del estudio de previabilidad, pero a veces puede ser necesario determinar, en la etapa de viabilidad, los costos y utilidades de varias variantes, como dos o tres ubicaciones posibles, dos programas de comercialización distintos, etc.

### **1.1.2.7 Terminología contable y cuestiones conexas.**

En el análisis financiero, es importante diferenciar entre la corriente de caja (pagos y cobros) y los asientos del balance (gastos e ingresos). Donde los primeros nos servirán para predecir el momento de los cobros y pagos, y el segundo para calcular el resultado del ejercicio.

### **1.1.2.8 Realización de los estudios:**

Es conveniente que los estudios de viabilidad los realicen grupos de expertos, aunque con frecuencia se utilice un grupo muy reducido de expertos debido a las limitaciones impuestos por la escasez de fondos o por no disponerse de expertos idóneos en el momento adecuado. Aunque también conviene que los promotores del proyecto participen activamente en la preparación del estudio.

Los estudios de viabilidad pueden financiarse mediante el inversionista, conjuntamente por el inversionista y un socio y con cargo a subvenciones.

### **1.1.2.9 Proyectos de rehabilitación y de ampliación:**

Los estudios de rehabilitación se aplican a empresas en mala situación, que son objeto de exámenes técnicos, comerciales, financieros y económicos completos con el objetivo de aumentar la eficiencia de sus operaciones y su

rentabilidad, y mantenerlas como entidades independientes, o fusionarlas con otras empresas o incluso llegar a cerrarlas.

Los estudios de ampliación pueden referirse a aumentos de la producción, modificación de la producción, introducción de turnos de trabajo, aumento de la capacidad de las secciones más débiles, o el perfeccionamiento de la tecnología.

**1.1.2.10 La función de las instituciones, los servicios de consultoría y los sistemas de información:**

Todos los participantes en el proceso de inversión han de estar interesados en velar por que puedan tener a su disposición medios suficientes de consultoría de inversiones. Como pueden ser los organismos nacionales de promoción de inversiones y desarrollo, organismos nacionales de financiación, empresas consultoras nacionales e internacionales, organizaciones internacionales y proveedores de equipo.

El procesamiento electrónico de datos es muy importante. Ya que la cantidad de información que los encargados de adoptar decisiones necesitan durante las fases del ciclo del proyecto aumenta en paralelo con el avance y la complejidad de los proyectos de inversión. Es necesario elaborar variantes del proyecto al principio de la etapa del estudio de oportunidad y seleccionar la más prometedora, a la que se someterá a un estudio de viabilidad más detallado. El procesamiento electrónico de datos puede contribuir a mejorar la calidad de los estudios de preinversión y a tomar mejores decisiones de inversión y financiación.

### **1.2 El estudio de viabilidad:**

#### **1.2.1 Antecedentes e idea básica del proyecto.**

Para que el estudio de viabilidad tenga éxito, éste tiene que tener en cuenta la situación económica del lugar donde crearemos la empresa. Se debe describir detalladamente el proyecto.

Hay que realizar una descripción de la idea del proyecto, donde se traten temas como enumerar los principales parámetros que sirvieron de principios orientadores durante la preparación del estudio; los objetivos del proyecto y la descripción y análisis de la estrategia a seguir; el ámbito geográfico y la participación en el mercado nacional o internacional; liderazgo en costes; diferenciación; hueco en el mercado; ubicación del proyecto (orientado al mercado o a los recursos); servicios ofrecidos, políticas económicas que respaldan el proyecto; y destacar la cobertura económica, sectorial y subsectorial.

Hay que especificar datos del promotor tales como su nombre y dirección, sus posibilidades financieras o su función en el contexto del proyecto.

Realizar un pequeño historial del proyecto donde podamos ver la evolución histórica del proyecto, los estudios e investigaciones realizados y las conclusiones de estos estudios e investigaciones anteriores, y decisiones adoptadas en base a ellos.

Hay que tener en cuenta el coste de los estudios preparatorios y las investigaciones, tales como los estudios de preinversión, de oportunidades, de viabilidad, parciales o de apoyo, honorarios de expertos, consultores e ingenieros, e investigaciones preparatorias.

#### **1.2.2 Análisis de mercados y concepto de comercialización**

##### **1.2.2.1 Comercialización**

El análisis del mercado constituye la actividad clave para determinar el alcance de la inversión, los posibles programas de ejecución, tecnología requerida y la elección de la ubicación.

Debemos estimar la demanda real actual para el servicio que ofrecemos, las características de los mercados correspondientes y los conceptos de comercialización. El análisis de demanda y de mercado debe estructurarse y planificarse para conseguir la información requerida en los plazos y dentro de los límites de costos establecidos, y para determinar las posibles estrategias necesarias para alcanzar los objetivos básicos o empresariales. Para planificar la investigación de mercados es preciso entender el sistema de comercialización, determinar los objetivos y el alcance de la inversión y estructurar correctamente el mercado que se ha de analizar.

**Comercialización:** Orientación comercial de la gestión en cuanto a las decisiones empresariales. Los estudios de viabilidad deben incluir una investigación de mercados adecuada.

#### **1.2.2.2 Investigación de mercado**

Evaluación concisa y sistemática de la información sobre el mercado y el entorno del mercado. Debe obtener, analizar e interpretar esa información, y facilitar la toma de decisiones de estratégicas o comerciales. La investigación de mercado consiste principalmente en el análisis de la demanda y la competencia, el comportamiento de los consumidores y sus necesidades, los servicios de los competidores y los instrumentos de comercialización.

#### **1.2.2.3 Esbozo de la estrategia del proyecto:**

La comercialización exige que se haya determinado anteriormente la estrategia del proyecto. No es lo mismo estrategias que objetivos. Los objetivos indican la dirección de un proyecto de inversión, mientras que la estrategia define los medios y actividades necesarios para alcanzar los objetivos.

La evaluación de la situación y el análisis de la posición inicial son las primeras medidas necesarias para determinar una estrategia de proyecto, que abarca el análisis de la demanda y del mercado, pero sin limitarse a ello.

La finalidad de determinar la estrategia del proyecto es concretar y reflejar sistemáticamente los problemas estratégicos básicos del proyecto. La importancia de esos problemas varía según el proyecto, y es indispensable que en la preparación del proyecto se precisen y analicen minuciosamente.

Al formular esta estrategia debe atenderse especialmente al ámbito geográfico de la estrategia, a la cuota de mercado, a las relaciones producto-mercado, y a la competencia y desarrollo del mercado.

#### **1.2.2.4 Marco del concepto de comercialización:**

El concepto de comercialización del proyecto comprende las estrategias concretas de comercialización, las medidas y los medios necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto en un mercado determinado.

#### **1.2.2.5 Costos e ingresos de comercialización:**

Dentro de los costos, distinguimos entre directos (variables o fijos) e indirectos.

### **1.2.3 Materias primas y suministros:**

Los materiales necesarios para que una empresa funcione correctamente están formados por las materias primas y los suministros. El caso de las materias primas, solo aparece en empresas industriales, donde formará parte de los costes de producción o fabricación. Pero en una empresa de servicios, como nuestro hotel, las materias primas no aparecen.

No sucede lo mismo con los suministros, ya que estos estarán presentes tanto en empresas industriales como comerciales.

En este apartado, se clasificarán los suministros necesarios, se especificarán las necesidades, se comprobará su disponibilidad y se procederá al cálculo de sus costes.

### **1.2.4 Ubicación, emplazamiento y medio ambiente:**

Debemos determinar la ubicación y el emplazamiento adecuados para el proyecto en el que estamos trabajando. Ubicación se refiere a una superficie muy grande donde se pueden incluir varios emplazamientos distintos.

En la actualidad, todas las empresas deben preocuparse por el impacto que tendrá su actividad en el medio ambiente, tendencia que ha ido en aumento los últimos años. Para las empresas industriales es todavía más importante, ya que para conseguir el permiso de construcción y explotación de industrias, la legislación de muchos países exige una evaluación de su impacto ambiental. Esta evaluación, además de servirles para decidir el emplazamiento, marcará la dimensión del proyecto o la tecnología a aplicar. No podemos olvidar nunca la importancia que tiene la proximidad a las fuentes de materias primas y a los mercados, sobre todo para reducir los costes de transportes.

En nuestro caso, al tratarse de un hotel situado en pleno clima mediterráneo, que es fundamental para la buena marcha del negocio, será muy importante el respeto del medio ambiente.

### **1.2.5 Ingeniería y tecnología:**

La ingeniería y la tecnología no son tan importantes para las empresas de servicios, como lo son para las industriales. La ingeniería diseña el plano funcional y material de la planta, y determina los diferentes costes y gastos que tendrán lugar en la fase operacional. Dentro de la ingeniería, se encuentra la selección de una tecnología apropiada y la planificación y absorción de ésta.

Consiste en determinar qué distintas tecnologías se pueden aplicar y lo que cada una de ellas comporta de costes, participación extranjera, utilización de materias primas locales, impacto ambiental y otros factores. En el estudio de viabilidad habrá que subrayar estos y otros aspectos conexos. Así pues, la ingeniería de proyectos abarca una amplia gama de actividades interrelacionadas que hay que planear y evaluar cuidadosamente y cuyo calendario y aplicación habrá que coordinar eficazmente.

### **1.2.6 Organización y gastos generales:**

En este apartado abordaremos el concepto y diseño de la organización necesaria para administrar y controlar todo el funcionamiento de la empresa, así como de los gastos generales.

Hay que describir el proceso de planificación orgánica y la estructura de los gastos generales que pueden ser influyentes en la viabilidad financiera del proyecto. Es conveniente dividir la empresa según las distintas funciones,

comercialización, suministro, producción y administración, y ver los gastos que corresponden con cada función. Esta división tendrá sentido en todos los tipos de empresas, pero es más importante en las empresas industriales. En este capítulo trataremos los costes indirectos o generales, ya que los directos ya los hemos visto.

### **1.2.7 Recursos humanos:**

Ahora deben definirse las necesidades de recursos humanos en diferentes situaciones y durante las diferentes fases del proyecto, así como la disponibilidad y el coste de los mismos.

Son necesarias diferentes categorías de recursos humanos (cuadros directivos, personal administrativo y técnico y trabajadores) con las calificaciones y experiencia necesarias. Tanto las aptitudes como la experiencia pueden ser esenciales para el éxito del proyecto.

Con todo esto, podemos estimar los costos de sueldos y salarios, otros gastos de personal y capacitación, con el fin de realizar el análisis financiero del proyecto. Para ello debemos consultar el convenio correspondiente, en nuestro caso el convenio de hostelería de Menorca.

### **1.2.8 Planificación y presupuestación de la ejecución:**

La fase de ejecución del proyecto es aquel período de tiempo que va desde la decisión de invertir hasta el inicio de la actividad. Es muy importante planificar y analizar bien esta parte del proyecto, ya que las posibles desviaciones de los planes y presupuestos originales podrían hacer que fracase el proyecto en su conjunto. Uno de los principales objetivos es determinar las consecuencias técnicas y financieras de las distintas etapas de ejecución del proyecto, para garantizar una financiación suficiente hasta que se inicie la actividad, y durante las demás fases. Es importante la elección del tipo de financiación, así como cualquier retraso que se produzca en la inversión o la producción.

Al preparar el plan de ejecución, hay que tener en cuenta que en una etapa posterior, este plan servirá de base para la supervisión y control de la puesta en marcha del proyecto. El calendario de ejecución debe presentar los costes de ejecución del proyecto así como el plan completo de las salidas de fondos, para poder determinar las correspondientes entradas de fondos, a medida que se necesiten para financiar las inversiones. En nuestro caso hemos realizado planes de tesorería para los distintos años del estudio, donde veremos cuando está previsto que tengan lugar las posibles salidas y entradas de efectivo.

En este capítulo se examinan los objetivos de la presupuestación y la planificación de la ejecución del proyecto y se describen las características de las principales tareas correspondientes al trabajo de ejecución, así como las principales limitaciones que suelen tener repercusiones especiales en la ejecución del proyecto. Se resumen las técnicas de planificación generalmente aplicadas en la planificación de la ejecución de inversiones importantes.

### **1.2.9 Análisis financiero y apreciación previa de la inversión:**

El análisis financiero debe acompañar al diseño del proyecto desde el primer momento. La inversión puede definirse como una obligación de recursos económicos a largo plazo con el objetivo de producir y obtener ganancias netas (superiores a la inversión inicial), mediante la transformación de los recursos financieros en activos productivos.

Se consideran aspectos importantes del análisis financiero, como las decisiones de inversión, los precios de los recursos y productos, el horizonte de planificación y la vida del proyecto, los riesgos y la incertidumbre, análisis de los costes, principios básicos de contabilidad, métodos de apreciación previa de inversiones, la financiación, la eficiencia y las relaciones financieras y la evaluación de proyectos en condiciones de incertidumbre. En nuestro caso hemos introducido tres situaciones alternativas que varían en función de la tasa de ocupación del hotel, lo que dota de más realismo al estudio.

El capítulo acaba con la caracterización de los objetivos y los métodos de evaluación económica generalmente aceptados.



**SEGUNDA PARTE**  
**CASO PRÁCTICO**

**2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**



### **2.1 Justificación:**

El hotel estará ubicado en Mahón, capital de Menorca. Mahón es una pequeña ciudad situada al este de Menorca que goza de una posición privilegiada, ya que está muy próxima al aeropuerto y al puerto de la isla. A pesar de no encontrarse en el centro de la isla, el reducido tamaño de esta hace que puedas desplazarte a cualquier parte de la isla en menos de una hora en coche.

Menorca es una isla perteneciente a las Islas Baleares, que goza de un buen clima mediterráneo. Cuenta con unos 215 kilómetros de costa y más de setenta playas, que presentan un agua limpia y cristalina. Además, es una de las islas del archipiélago balear que están menos explotadas debido a que empezó a explotarse más tarde que Mallorca y de forma más controlada, lo que favorece la tranquilidad que en ella se respira.

El crecimiento del sector turístico en nuestro país ofrece una gran oportunidad a la creación de empresas relacionadas con el sector, ya que la crisis no está afectando significativamente a estos negocios. La crisis ha hecho reducir el número de turistas nacionales, pero este descenso se ha visto más que compensado con el importante aumento de turistas extranjeros.

Además, las tasas de ocupación de los establecimientos de alojamiento turístico son muy elevadas, lo que demuestra que la oferta es insuficiente, y que la apertura de un nuevo establecimiento no crearía grandes problemas entre los distintos competidores, ya que hay clientes suficientes para todos.

La calidad del turismo vacacional español está mejorando en los últimos años, lo que hace todavía más apetecibles los destinos españoles, que además gozan de precios más asequibles que otros destinos europeos.

La seguridad que ofrece España a los turistas es un valor añadido a nuestro turismo, que además, se ha visto favorecido por los problemas políticos del norte de África, uno de nuestros principales destinos competidores.

Además de la buena marcha del sector turístico en nuestro país, nos hemos decidido por la creación de un hotel debido al gran interés que despierta este sector en mí, personalmente. Por lo que supone una oportunidad muy buena para dedicarme a lo que me gustaría.

### 2.2 Objetivos:

El presente proyecto persigue una serie de objetivos que veremos a continuación. Donde podemos resaltar uno debido a su importancia, el objetivo general:

- Realizar un estudio de viabilidad de un establecimiento de alojamiento vacacional ubicado en Mahón (Menorca).

Pero, además, también debemos cumplir una serie de objetivos específicos:

- Analizar el entorno, tanto general como específico, y ver cómo afecta a nuestro negocio.
- Analizar el mercado objetivo, para estimar los grados de ocupación que tendrá el hotel en los distintos meses del año, y así poder estimar los ingresos que obtendremos con la actividad del hotel.
- Analizar a los competidores existentes en las distintas islas del archipiélago Balear, ordenados por tipo de turismo y categoría.
- Evaluar la inversión inicial necesaria y su financiación.
- Pronosticar los ingresos y gastos necesarios para el correcto funcionamiento del negocio. Realizar la cuenta de resultados previsionales, de los cinco primeros años, donde aparecerán todos los gastos e ingresos del ejercicio.
- Elaborar un plan de tesorería mensual, trimestral y anual para el primer año, y mensual y anual para el resto de años, donde podamos ver cuando se producirán los pagos y cobros del ejercicio.
- Elaborar un balance inicial, y otro previsional de final de año, que nos permita ver de qué se componen el Pasivo, el Activo y el Patrimonio Neto. También nos permitiría realizar una serie de ratios para conocer mejor la situación del hotel.
- Diferenciar funciones y cargos de los empleados, así como realizar el cálculo de sus nóminas.
- Enumerar los trámites necesarios para la constitución de la empresa.
- Definir los cuatro componentes del Marketing mix, producto, precio, distribución y promoción.

### 2.3 Breve resumen metodológico o hipótesis:

El proyecto ha sido elaborado con información secundaria consultada en la biblioteca de la UVA y en diversas páginas web. En la actualidad, internet es una grandísima fuente de información, pero los datos más fiables los encontraremos en las páginas oficiales de los organismos públicos.

Las páginas web más utilizadas en la realización del trabajo han sido:

- Instituto Nacional de Estadística (INE).
- Asociación Hotelera de Menorca (ASHOME).
- Gobierno de Las Islas Baleares ([www.caib.es](http://www.caib.es)).
- [www.Booking.com](http://www.Booking.com).
- [www.starsfour.com](http://www.starsfour.com).

### **2.4 Explicación razonada de la estructura del trabajo:**

El Trabajo Fin de Grado empieza con una pequeña introducción donde se explica en qué va a consistir.

El proyecto está compuesto por dos grandes partes, el marco conceptual y el caso práctico. En la primera parte podemos ver los aspectos más importantes que debemos tener en cuenta a la hora de realizar un estudio de viabilidad. Y la segunda parte, la podríamos considerar el cuerpo del proyecto, se divide en tres capítulos, Identificación del Proyecto, Análisis de Situación y Análisis de Viabilidad, cada uno de ellos divididos en distintos epígrafes.

El primer capítulo, Identificación del Proyecto, se divide en 4 epígrafes donde se realiza la justificación del proyecto, además de señalar los objetivos que pretendemos conseguir con la realización del trabajo. El tercer apartado consiste en realizar un breve resumen metodológico, y este último apartado trata de explicar la estructura que llevaremos a cabo en este trabajo.

En el segundo capítulo empezamos con la descripción del negocio, donde hablaremos del nombre del establecimiento y su ubicación, justificaremos la ubicación del hotel, fijaremos su tamaño y el período de apertura, y analizaremos los empleados necesarios, sus funciones, horas de trabajo y salarios.

El segundo epígrafe de este capítulo consiste en un pequeño análisis de la competencia. En el analizaremos los hoteles, apartamentos y otros tipos de alojamientos en las Islas Baleares en función de su categoría (estrellas o llaves).

En el tercer epígrafe llevamos a cabo el análisis del entorno general y específico, para ver cómo afectan al funcionamiento del hotel.

El cuarto epígrafe consiste en un análisis del mercado en el que nos movemos. Donde analizaremos por separado el turismo en España y en Menorca.

El siguiente apartado es un análisis DAFO, que mostrará en una tabla las principales debilidades y fortalezas del hotel, así como las amenazas y oportunidades que nos ofrece el entorno.

A continuación, incluimos un apartado donde describimos las cuatro pes del marketing mix.

Y en el último epígrafe de este capítulo, abordamos la elección de la forma jurídica y los trámites necesarios para la constitución del hotel.

En el último capítulo se lleva a cabo el análisis de viabilidad.

En el primer epígrafe, llevaremos a cabo un plan de tesorería inicial. En él fijaremos el equipamiento, así como una descripción de los gastos necesarios para la puesta en marcha del hotel.

En el siguiente epígrafe decidiremos cómo vamos a financiar la inversión inicial del punto anterior. Donde una parte será aportación propia, y la otra consistirá en pedir un préstamo aprovechando las nuevas líneas ICO para empresas y emprendedores 2014.

En los dos epígrafes siguientes llevamos a cabo la previsión de las ventas así como de los costes que tendrá el hotel en los distintos meses.

En el quinto epígrafe llevaremos a cabo los planes de tesorería mensual, trimestral y anual.

En los dos próximos epígrafes, llevaremos a cabo la cuenta de resultados previsional y el balance, respectivamente.

Y por último, realizaremos un último epígrafe donde calcularemos el Valor Actual Neto del proyecto.



### **3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN:**



### **3.1 Descripción del negocio:**

#### **3.1.1 Nombre:**

Hotel Bahía de Maó. El hotel debe su nombre a la bahía donde está situado, y de la que podemos disfrutar desde cualquier habitación del hotel, gracias a sus vistas.

#### **3.1.2 Ubicación:**

Avenida Port Mahón 1, Mahón, Menorca, Islas Baleares.

#### **3.1.3 Justificación de la ubicación:**

España es el destino vacacional de sol y playa por excelencia de los países europeos, está muy próxima a Europa (2-4 horas de vuelo), cuenta con numerosas alternativas de ocio, renombrada cocina y precios bajos (respecto a los países europeos de origen de los turistas). A pesar de que cerca de Europa existen otros destinos turísticos de sol y playa con precios iguales o incluso más bajos que en España (Túnez, Croacia, Turquía, Malta, Marruecos, etc.), España ofrece la seguridad, infraestructuras y sanidad propias de los países de origen de los turistas.

En Menorca podemos disfrutar de sus playas paradisíacas y un buen clima mediterráneo (316 días de sol al año, temperatura media anual entre 15 y 18 grados centígrados, de 10 grados en invierno, y de 23 grados en verano,

escasas e irregulares precipitaciones con una media anual de 650 mm las cuales se concentran en Otoño). Además, tiene la ventaja de tener un desarrollo urbanístico muy controlado.

Menorca es una isla muy pequeña donde todo está a menos de una hora en coche, por lo que la localización geográfica exacta no es excesivamente relevante. Aun así, Mahón es la localidad ideal para emplazar el hotel debido a su cercanía al puerto, al aeropuerto (5km – 10min), multitud de comercios, bares y restaurantes, bonitas calle y edificios. Además está a la orilla del mar.

La Avenida Port Mahón está al lado de la principal calle de Mahón, el Paseo Marítimo, pero a diferente nivel (unos 20 metros por encima, en una especie de risco), por lo que se evita el ajetreo del paseo y además las vistas de la bahía son impresionantes.

### **3.1.4 Tamaño:**

El hotel consta de 30 habitaciones, todas con vistas al mar, de las cuales 15 son dobles estándar, 10 son dobles superiores, 2 son suites y 3 son triples (2 dormitorios). Todas las habitaciones tienen su propio baño (el de las suites y las superiores con bañera en lugar de plato de ducha). El salón tiene capacidad para 20 personas, y hay una terraza exterior con capacidad para 10 personas. Además tiene un jardín con una piscina de 30m x 15m con vistas a la bahía.

### **3.1.5 Periodo de apertura:**

El periodo de apertura del hotel está condicionado por el comportamiento de los turistas que visitan Menorca. Debido a que el número de viajeros recibidos en los meses de invierno es muy reducido, he decidido que el hotel estará abierto al público los meses de Abril hasta Octubre. A estos hay que añadir 15 días antes de abrir y después de cerrar para el acondicionamiento y mantenimiento del hotel.

### **3.1.6 Empleados:**

Propietario – Gerente: Encargado de la administración del hotel, el área comercial y la relación con los clientes. Como vive en el propio hotel, además sirve como soporte del resto de trabajadores, en especial de los recepcionistas.

Recepcionistas (3): La recepción está abierta 16 horas al día, de 8 de la mañana a 12 de la noche (el resto del día los clientes pueden acceder al hotel con la tarjeta magnética). Por lo que necesitamos a 2 recepcionistas que trabajen 7 horas al día, 6 días a la semana (las dos horas al día restantes son cubiertas por el gerente). El tercer recepcionista cubre los días libres de sus compañeros y días u horas en los que sea necesario.

Camарeras de pisos (4 limpiadoras): El tiempo necesario para la limpieza de una habitación es de 1 hora si es limpieza en profundidad (cada 3 días o al final de cada estancia) y de 20 minutos para la limpieza diaria. Las zonas comunes requieren 4 horas de trabajo al día.

Con el 100% de ocupación, la media de limpiezas profundas es de 10 habitaciones al día (las otras 20 habitaciones son limpieza diaria). Con el hotel a pleno rendimiento, se necesitan 20 horas de trabajo al día, es decir, dos camareras de pisos. Por lo tanto, con el 100% de ocupación son necesarias 4 camareras de pisos, 2 que trabajen 5 días a la semana y otras 2 que solo trabajen los fines de semana.

Camareros (3): El hotel solo sirve desayunos (se ofrece la posibilidad de comer y cenar para casos excepcionales, pero es una cocina precocinada de quinta gama – alta calidad). El desayuno es en su mayoría buffet, lo que requiere menos mano de obra. Además, la piscina consta de un bar. Por ello, son necesarios 3 camareros, uno para los desayunos, otro para el bar, y otro para cubrir los días libres de los primeros. El gerente y los recepcionistas sirven de apoyo a los camareros.

Mantenimiento-jardinería: Un empleado multifuncional trabaja por las mañanas en labores de mantenimiento y jardinería. Libra los días de menor ocupación, cuando no se realizan ni mantenimiento ni jardinería, por lo que basta con que el gerente o los recepcionistas cubran las incidencias que surjan.

### **3.1.7 Servicios externalizados:**

Los servicios de lavandería y seguridad serán contratados a empresas externas.

### **3.1.8 Otros servicios:**

Internet: El hotel ofrece red wifi gratuita a sus clientes. Aspecto importante si tenemos en que un 86% de los turistas con smartphone valoran más tener wifi gratis que desayuno o parking gratuito a la hora de elegir un alojamiento.

Excursiones: Existe la posibilidad de disfrutar de excursiones en autobús en las cuales se visitarán los lugares más representativos de Menorca. Servicio pensado fundamentalmente para los turistas extranjeros, ya que los nacionales suelen realizar las visitas turísticas por su cuenta.

Venta de souvenirs: Los clientes del hotel podrán comprar algún recuerdo típico de la zona. No disponemos de tienda, ya que los souvenirs estarán expuestos en las distintas partes comunes del hotel, para que los clientes puedan verlos mientras pasean por el establecimiento.

Alquiler de vehículos: El hotel tendrá un acuerdo con una empresa de alquiler de coches por el cual nosotros promocionamos su negocio entre nuestros clientes, y ellos, a cambio, harán publicidad de nuestro hotel.

### **3.1.9 Planificación de trabajadores:**

En la siguiente tabla podemos ver una idea de cómo podemos configurar la plantilla del hotel en función del grado de ocupación del mismo:

Tabla 2.1.

	Grado de Ocupación			
	100%	60%	30%	Mínimo
Recepcionista	X	X	X	X
Recepcionista	X	X		
Recepcionista *	X			
Camarero de pisos	X	X	X	X
Camarero de pisos	X	X	X	
Camarero de pisos *	X	X		
Camarero de pisos *	X			
Camarero bar/comedor	X	X	X	X
Camarero bar/comedor	X	X	X	
Camarero bar/comedor *	X	X		
Jardinero/mantenimiento	X	X	X	X
<b>TOTAL DE TRABAJADORES</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

Elaboración propia.

### 3.1.10 Salarios:

Según el convenio de hostelería de Menorca vigente para el periodo 2012-2014 (**anexo nº 67**), y teniendo en cuenta que nuestro hotel se corresponde con la categoría A (ya que es un hotel de 4 estrellas), el siguiente cuadro muestra el salario bruto que corresponde a cada trabajador:

Tabla 2.2.

Puesto	Contrato	Horas	Salario
Recepcionista (2)	Fijo discontinuo	7 horas/día x 6 días/semana	1.363'07 €
Recepcionista	Eventual por condiciones de producción	Días libres de los otros recepcionistas, y el día que fuera necesario	
Camarero de pisos (2)	Fijo discontinuo	8 horas/día x 5 días/semana	1.266'27 €
Camarero de pisos (2)	Fijo discontinuo (fin de semana)	10 horas/día x 2 días/semana	
Camarero (2)	Fijo discontinuo	8 horas/día x 5 días/semana	1.266'27 €
Camarero	Fijo discontinuo (fin de semana)	10 horas/día x 2 días/semana	
Jardinero	Fijo discontinuo	7 horas/día x 6 días/semana	1.266'27 €
<b>TOTAL</b>			<b>9.057'49 €</b>

Elaboración propia. XIV Convenio Colectivo Ills Balears (2012-2014)

Y en el **anexo nº 61** podemos ver con más detalle el tratamiento de los sueldos y salarios.

### 3.2 Análisis de la competencia:

Para llevar a cabo el análisis de la competencia del hotel, considero que nuestra competencia estará formada por los distintos establecimientos de Menorca destinados al alojamiento de turistas. Distinguiendo entre los distintos tipos de alojamientos: hoteles, apartamentos, V.T.V (Viviendas Turísticas Vacacionales), rural, interior y agroturismo.

Los hoteles que predominan en Menorca son aquellos de 4 y 3 estrellas. Sólo hay un hotel de 5 estrellas, situado en San Luis. El municipio con mayor número de hoteles es Ciudadela, donde se concentran más de la mitad de los establecimientos hoteleros de Menorca.

Mahón tiene un total de 7 hoteles, uno de 4 estrellas, tres de 3 estrellas, uno de 2 estrellas y otros dos de 1 estrella.

Tabla 2.3.

HOTELES \ ESTRELLAS	5	4	3	2	1	TOTAL
Ciudadela	0	12	17	7	7	43
Mercadal	0	3	4	4	1	12
<b>Mahón</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
Alayor	0	2	3	1	1	7
San Luis	1	1	4	1	0	7
Es Migjom Gran	0	1	2	0	0	3
Villacarlos (Es Castell)	0	1	0	0	2	3
Ferrerías	0	1	0	0	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>84</b>

Elaboración propia. Fuente: Ashome

Con los apartamentos sucede algo parecido a los hoteles, más de la mitad se sitúan en Ciudadela. Los apartamentos más comunes son aquellos de dos y una llaves.

En Mahón, sólo hay un apartamento, y es de 2 llaves.

Tabla 2.4.

APARTAMENTOS	3 Llaves	2 Llaves	1 Llaves	TOTAL
Ciudadela	9	30	21	60
Mercadal	2	5	7	14
San Luis	2	1	7	10
Alayor	2	5	1	8
Ferrerías	1	1	2	4
Es Migjom Gran	1	2	0	3
<b>Mahón</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Villacarlos (Es Castell)	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

Elaboración propia. Fuente: Ashome

Entre el resto de alojamientos, Ciudadela sigue siendo la más importante, aunque en este caso con una representación por debajo del 50% de los establecimientos totales. Estos tipos de alojamientos no tienen la misma importancia que hoteles y apartamentos, que son mucho más numerosos.

En Mahón no hay V.T.V, sólo existe un establecimiento de turismo rural, otro de turismo interior, y dos de agroturismo.

Tabla 2.5.

OTROS	V.T.V	Rural	Interior	Agroturismo	TOTAL
Ciudadela	5	2	2	1	10
Mercadal	1	0	1	0	2
San Luis	1	2	1	1	5
Alayor	4	1	0	0	5
Ferrerías	0	0	1	3	4
Es Migjom Gran	0	1	0	1	2
Mahón	0	1	1	2	4
Villacarlos (Es Castell)	0	1	0	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>34</b>

Elaboración propia. Fuente: Ashome

**Conclusiones:**

- Debido a la tardía explotación de Menorca, el número de establecimientos no es excesivamente grande. Hoteles y apartamentos son los más importantes.
- Ciudadela concentra más de la mitad de los establecimientos de alojamiento, es el municipio más explotado de la isla.
- La explotación de Mahón es mucho menor, ya que tiene 7 hoteles, 1 apartamento, 1 alojamiento rural, 1 alojamiento interior y 2 de agroturismo. Un total de 12 establecimientos que muestran la escasa presencia que tiene en este municipio

### 3.3 Análisis del entorno

#### 3.3.1 Análisis del entorno general: PESTEL

El análisis del entorno general es aquel que afecta a todas las empresas de un determinado territorio.

Con el siguiente análisis podemos describir el entorno en el que trabajará el hotel, con el objetivo de ver cómo le afecta el entorno en el que opera, a través del análisis de los siguientes factores externos.

##### 3.3.1.1 Factores político-legales:

El estallido de la crisis financiera en 2008, unida al fin de ciclo económico de la industria turística en España provocó la reacción del Estado para intentar cambiar la situación y recuperar el crecimiento. El gobierno español puso en marcha el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015 con el objetivo de recuperar el liderazgo mundial de nuestro país en el sector turístico. Consiste en impulsar la competitividad de las empresas y destinos turísticos, para que contribuyan a crear riqueza, empleo y bienestar en España. Las medidas con las que tratará de conseguir los objetivos pactados serán las siguientes: fuerza de la marca España, orientación al cliente, diversificar y mejorar la calidad de la oferta, realineamiento de los objetivos de política turística con las necesidades del sector empresarial y fomentar la innovación en la gestión a través del talento y el emprendimiento, fundamental para construir un sector competitivo.

Los problemas políticos en los destinos competidores del norte de África (Túnez, Turquía y Egipto), han incrementado notablemente las visitas de turistas extranjeros en nuestro país. Esto se debe a que los tour operadores desvían los viajes que tenían previstos realizar al norte de África, a destinos españoles, fundamentalmente a Baleares y Canarias.

El Instituto Oficial de Crédito (ICO) ha presentado las líneas de financiación para 2014, con el objetivo de conceder 16.000 millones en créditos, un 16% más que en 2013. El ICO firmó el pasado mes de Febrero los protocolos de colaboración con diez entidades financieras para la concesión de líneas ICO en 2014. Estos créditos tienen un objetivo estratégico, apoyar a pymes y emprendedores en su internacionalización, activar la capacidad exportadora, fomentar inversiones en el exterior y financiar sus necesidades de circulante.

##### 3.3.1.2 Económicos:

La situación de crisis que vivimos actualmente afecta a la economía de las familias negativamente, de tal manera que disponen de menos dinero para gastar en sus vacaciones. Esto supone que los visitantes reduzcan los días que pasan en los destinos turísticos y/o que reduzcan el gasto medio diario, afectando negativamente a nuestro negocio. Pero a pesar de la crisis, el turismo ha sido uno de los pocos sectores rentables en la economía de nuestro país, ya que cerró 2013 con un incremento del 0'6%, situando la actividad

turística como el principal motor de la economía española. En parte, gracias a la llegada de turistas extranjeros, que batieron el record histórico en 2013, y compensaron el estancamiento de las llegadas de turistas nacionales, generando alrededor de 45.000 millones de euros para nuestra economía. La recuperación económica de nuestros principales mercados emisores (Reino Unido, Alemania, Rusia y Escandinavia) ha sido fundamental.

La tasa de paro ronda el 25% en España, lo que supone que hay una cuarta parte de la población activa que no tiene trabajo, por lo que no dispone del efectivo necesario para disfrutar de sus vacaciones. También podemos encontrar un aspecto positivo en esta alta tasa de paro, ya que no tendremos problemas a la hora de encontrar los trabajadores necesarios para el funcionamiento del hotel.

En los primeros meses de 2014 parece que la situación empieza a mejorar, creándose empleo en Febrero y Marzo. En Marzo el paro cayó en 16.620 personas, lo que supone la mayor caída en este mes desde 2006. Dato que todavía tiene más importancia si nos fijamos que este año Semana Santa cae en Abril, y normalmente tiene lugar en Marzo. Por lo que el aumento de la contratación que se produce en Semana Santa afectará al mes de Abril, y no al mes de Marzo como es habitual. A pesar de este descenso, el número de parados en España sigue siendo muy elevado (en Marzo de 2014, 4.795.866 personas), pero nos invita a creer que las cosas pueden empezar a cambiar.

Después de varios años de descensos en el PIB español, empezamos a escuchar predicciones positivas sobre el tema. Aunque no todas las instituciones están de acuerdo, ya que hay unas que piensan que el crecimiento será nulo, otras que continuaremos con el descenso, y otras que conseguiremos un pequeño aumento cercano al 1%.

### **3.3.1.3 Socio-culturales:**

La situación de crisis que vivimos actualmente ha provocado un cambio en las costumbres de la población. Ha cambiado la tendencia creciente del número de turistas que visitan Menorca. En 2007 dejó de aumentar el número de turistas nacionales que visitan Menorca, manteniéndose constantes hasta 2011, donde se aprecia un ligero descenso que se mantiene hasta 2013. Pero este descenso de turistas nacionales se ha visto compensado con un aumento del número de turistas extranjeros.

El turismo de sol y playa ha sido siempre el más importante en nuestro país, pero en los últimos años están creciendo en importancia otros tipos de turismo como puede ser el turismo deportivo, o el agroturismo. Estas modalidades de turismo se pueden llevar a cabo en Menorca gracias a la diversidad de actividades que allí pueden realizar, aunque siguen siendo más importantes los hoteles y apartamentos.

### **3.3.1.4 Tecnológicos:**

El aumento del uso de internet en los últimos años ha ayudado al sector turístico en varios aspectos como facilitar las cosas a los clientes a la hora de

conseguir información, comparar ofertas o reservar el hotel. Han aumentado los canales de venta, y con ello las ventas realizadas por los establecimientos de alojamiento hotelero.

Por otro lado, la importancia que están ganando las redes sociales supone una ventaja a la hora de darse a conocer e incluso mejorar las ventas. Además, facilita a las empresas el poder conocer las opiniones y el grado de satisfacción de los clientes, que nos ayudará para saber si vamos por el buen camino o debemos realizar alguna modificación.

Debido a los cambios que se han producido en los últimos años en referencia al consumo, ha aumentado la demanda de productos alimenticios de alta calidad, saludables, y fáciles de preparar. Se trata de los productos de cuarta gama (frutas y hortalizas mínimamente procesadas) y quinta gama (platos preparados con aplicación de temperatura), que forman un nuevo mercado que crece rápidamente.

Menorca está bien comunicada con el exterior a través de un aeropuerto y varios puertos, que facilitan la llegada de los turistas que quieren visitar la isla.

### **3.3.1.5 Climatológicos:**

El clima predominante en España es el clima mediterráneo, presente en el litoral mediterráneo, el interior de la península y el archipiélago balear.

En Menorca, las lluvias son irregulares, 400 mm – 700 mm, y se suelen dar en otoño y primavera (media de 650 mm al año). Los inviernos son cortos y suaves mientras que los veranos son largos y calurosos. La temperatura media anual se encuentra entre los 15 y los 18 grados centígrados.

En Menorca, las temperaturas pocas veces exceden de 34 o descienden de 0 grados centígrados. La máxima promedio son 19´6 y la mínima promedio son 14. Tiene una media anual de 16´8, en invierno de 10 y en verano de 23 grados centígrados. Enero y Febrero concentran las temperaturas mínimas anuales, que van aumentando progresivamente hasta alcanzar las máximas anuales en Julio y Agosto.

Menorca sufre los efectos de diversos vientos, donde el viento más importante es el de Tramontana, que proviene del norte en invierno, y que suele ser persistente, frío, seco y fuerte. Al no tener cadena orográfica protectora, Menorca está expuesta con mayor intensidad a la acción de vientos.

### **3.3.2 Análisis del entorno específico: PORTER**

El entorno específico es aquel que afecta a todas las empresas del mismo sector. Consiste en analizar las cinco fuerzas competitivas de PORTER, y ver cómo pueden afectar a la puesta en marcha de nuestro negocio.

#### **3.3.2.1 Alto poder de negociación de los proveedores:**

Los principales proveedores del sector hotelero son aquellas empresas que suministran los alimentos y refrescos, así como los materiales (camas, mobiliario, etc.) necesarios para el correcto funcionamiento del hotel.

Los proveedores de refrescos son grandes empresas, como Coca-Cola o Mahou, que tienen un elevado poder de negociación ya que sus productos son muy valorados por los clientes, a quien no hay que decepcionar. A pesar del tamaño de estas empresas, la posibilidad de que lleven a cabo un proceso de integración vertical hacia adelante y se conviertan en competidores es muy escasa.

Los proveedores de materiales como camas, colchones, sábanas, mobiliario, material de limpieza, etc., además de los proveedores de comida, no tienen tanto poder de negociación como los de refrescos. Esto se debe a que estos no gozan del mismo nivel de prestigio y de preferencia por parte de los clientes. Además no son empresas tan grandes, y los productos sustitutivos son mucho más numerosos y están menos diferenciados.

#### **3.3.2.2 Alto Poder de negociación de los clientes:**

El poder de negociación de los clientes será alto si estos son muy numerosos y están organizados. Este es el caso de las empresas de transporte, agencias de viajes o tour operadoras, quienes reúnen a muchas personas para visitar un destino turístico.

Los tour operadoras están muy concentrados, hay pocas empresas que manejan la mayor parte del negocio. Además, la práctica totalidad de las visitas que reciben los establecimientos hoteleros de turismo vacacional provienen de tour operadoras o agencias de viajes, ya que son pocos los turistas que reservan hotel por su cuenta, aunque éstos cada vez son más. En 2013, TUI Alemania trajo al 62% de los turistas germanos. Por esto, los distintos tipos de alojamientos estarán dispuestos a ofrecerles unas condiciones más favorables que a los turistas que viajan por su cuenta.

Antes de 2007, en España había numerosas agencias de viajes distintas e independientes, pero la crisis provocó el cierre de muchas de ellas (20% de agencias cerraron de 2007 a 2009), y la absorción de otras muchas por grandes compañías. El resultado es un sector mucho más concentrado que antes del estallido de la crisis, algo que ya sucedió en otros mercados europeos hace unos años. Esto ha dado lugar a un incremento del poder de negociación de estos clientes.

Existe la posibilidad de que agencias de viaje o tour operadoras lleven a cabo un proceso de integración hacia atrás, de tal manera que se conviertan en nuestros competidores, aunque no es lo más normal.

Los clientes que planifican sus vacaciones independientemente, sin contar con agencias de viajes, poseen un escaso poder de negociación. Esto se debe a que el número de turistas por viaje no es muy elevado, por lo que tendrán que elegir el destino que más les convenza sin apenas posibilidad de negociación de las condiciones.

Pero el grado de información de los clientes también determina su poder de negociación. Internet ha sido clave en este aspecto, ya que es una fuente de información muy importante donde los clientes pueden consultar muchas alternativas distintas antes de seleccionar una, aumentando así su poder de negociación.

En los últimos años, están cobrando importancia distintos tipos de turismo como pueden ser el turismo deportivo, interior o, agroturismo, que pueden afectar a nuestro negocio. Estos nuevos tipos de turismo podemos considerarlos como servicios sustitutivos a nuestro hotel, que harán que aumente el poder de negociación de nuestros clientes, ya que tendremos que convencerles de que opten por nuestro negocio.

Debido al tamaño reducido de nuestro hotel, no será excesivamente importante para nuestros clientes (TTOO o agencias de viajes), que necesitarán trabajar con muchos más establecimientos para aumentar sus ventas y que su negocio sea viable. Aumentando así el poder de negociación de los clientes.

### **3.3.2.3 Riesgo de Entrada de nuevos competidores medio-alto:**

Las barreras de entrada en el sector hotelero son muy importantes. Es necesario un edificio con unas dimensiones determinadas, suficientes para albergar todos los servicios necesarios. Hay que equipar el establecimiento con todo lo necesario para el buen funcionamiento del hotel, como el mobiliario. Y también hay que contratar al personal, que dependiendo del tamaño del establecimiento puede llegar a ser muy importante.

El crecimiento del sector turístico en nuestro país se ha reducido en los últimos años, en parte debido a la crisis. En los últimos cinco años (2008-2012), la rentabilidad hotelera ha caído entre un 15% y un 20%. Sigue existiendo crecimiento, aunque en menor medida que años atrás. Esta reducción del crecimiento afecta al RevPAR (Ingreso por Habitación disponible) y al ADR (gasto medio diario), aunque el grado de ocupación de los distintos establecimientos sigue siendo muy elevado.

En 2013 la situación parece dar un giro en las Islas Baleares, ya que según el informe de valoración turística empresarial para 2013 y perspectivas para 2014 realizado por la Alianza para la Excelencia Turística (Exceltur), la situación empezó a mejorar en 2013, en parte gracias a un incremento del RevPAR medio del 6´9% en los hoteles de Baleares que hicieron aumentar las

ventas de las empresas turísticas en la comunidad un 86´9%, aumentando los beneficios de forma generalizada.

En Menorca, el aumento de la demanda extranjera en 2013 provocó un aumento del RevPAR del 16´6%. Y las previsiones para 2014 son alentadoras, ya que se prevé que la situación continúe mejorando.

### **3.3.2.4 La Rivalidad entre los competidores existentes es Alta-media:**

El número de competidores del sector hotelero es muy elevado, lo que aumenta la rivalidad entre ellos. Existen grandes grupos que aglutinan diversos complejos hoteleros en nuestro país, aunque no podemos decir que el grado de concentración sea muy importante.

El número de clientes es elevadísimo, lo que facilita las cosas entre los competidores, ya que no tendrán excesivos problemas en conseguir un elevado grado de ocupación, como ocurre en temporada alta.

La gran importancia de los costes fijos hace que exista gran presión sobre las ventas, lo que aumenta la competencia y la rivalidad entre las empresas.

La estacionalidad del sector turístico es un problema, ya que la mayoría de las ventas se concentran en unos meses, lo que hace que aumente todavía más la rivalidad entre las empresas competidoras.

El acceso a la información es muy importante. En el pasado, cuando queríamos realizar un viaje, necesitábamos a las agencias de viajes, ya que no disponíamos de la información necesaria. En la actualidad, gracias a internet, la información disponible es mucho mayor, por lo que la rivalidad entre los competidores aumentará.

Las barreras de salida son importantes, dificultando que aquellas empresas que no son rentables salgan del mercado. Por lo que las empresas lucharán con más fuerza para mantenerse en el mercado, aumentando la rivalidad entre ellas.

### **3.3.2.5 Amenaza Media de productos sustitutos:**

Los productos sustitutos a nuestro hotel están representados por aquellas empresas que ofrecen el mismo servicio, o uno similar, a sus clientes, o dicho de otra forma, por los servicios que puedan satisfacer las mismas necesidades. Por ejemplo, podemos encontrar numerosos tipos de turismo, como el turismo interior, rural, de negocios, agroturismo, etc., los cuales podemos considerar como sustitutos del turismo vacacional. Estos tipos de turismo están ganando importancia en los últimos años, lo que afectará negativamente al hotel.

La presencia de estos tipos de establecimientos en España ha aumentado mucho en los últimos años, incrementando considerablemente su importancia. En Menorca están distribuidos de forma irregular por toda la isla,

siendo Ciudadela la localidad donde mayor presencia tienen, y Mahón la localidad donde menos.

Tabla 2.6.

<b>PORTER</b>	
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Alto
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	Alto
<b>Riesgo de entrada de nuevos competidores</b>	Alto-medio
<b>Rivalidad entre los competidores existentes</b>	Alta-media
<b>Amenaza de productos sustitutivos</b>	Media

Elaboración propia



### 3.4 Análisis del mercado:

A continuación vamos a realizar un análisis de mercado, donde analizaremos en primer lugar el turismo en España, y más adelante nos centraremos en las Islas Baleares y en Menorca.

**Según Philip Kotler autor del libro "Marketing", un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio".**

#### 3.4.1 Análisis del turismo en España:

España recibió en 2013 a más de 60 millones de turistas, lo que supuso la cifra de turistas recibidos más alta de la historia de nuestro país. A estos turistas extranjeros habría que añadir los turistas españoles que viajaron al territorio nacional, para así trabajar con el conjunto de clientes que podrían visitar nuestro establecimiento.

A continuación vemos cómo se han distribuido las visitas y pernoctaciones de los turistas, nacionales y extranjeros, en los distintos meses de 2013.

##### 3.4.1.1 Viajeros y pernoctaciones por CCAA de destino 2013:

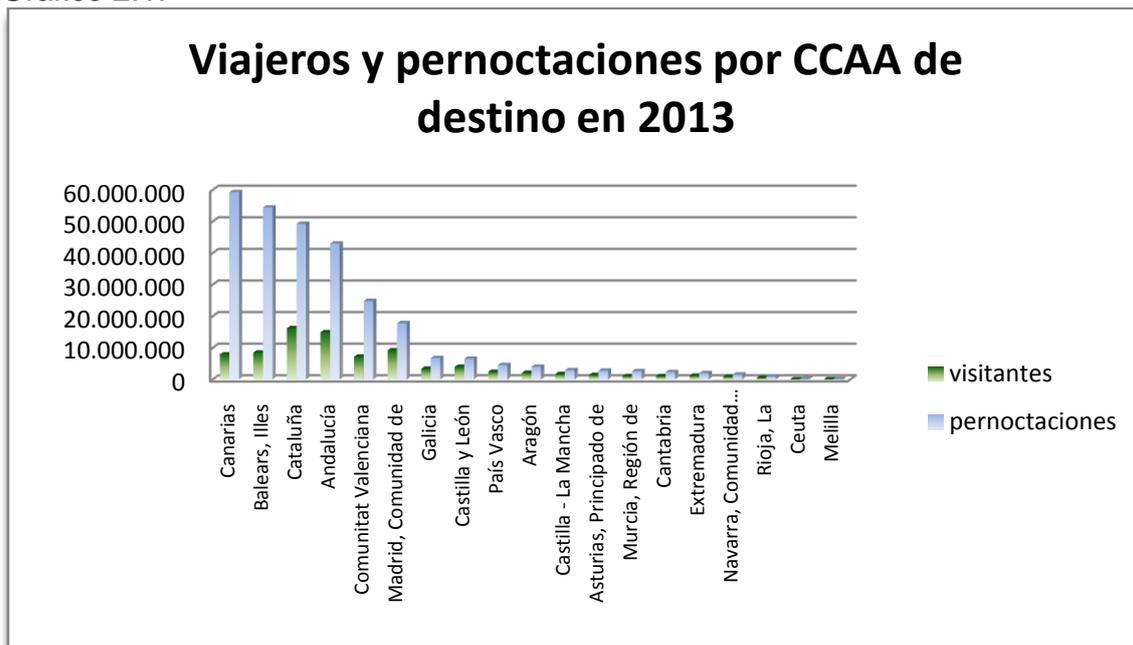
Las CCAA que más viajeros recibieron en 2013 fueron Cataluña, Andalucía, Comunidad de Madrid, Baleares, Canarias y Comunidad Valenciana, en este orden, que recibieron 64.016.577 de viajeros, lo que supone un 76'39% del total.

Las CCAA donde más pernoctaciones se produjeron fueron las mismas que en número de viajeros, pero en distinto orden: Canarias, Baleares, Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid. En este caso, estas seis comunidades autónomas supusieron un total de 248.606.365 pernoctaciones que representaron el 86'94% del total, dato que nos indica la gran importancia de estas CCAA en el turismo en nuestro país.

El número de pernoctaciones, lógicamente, será mayor al de visitantes, ya que éstas representan las noches que los visitantes han pasado en la CCAA de destino. La CCAA con más visitantes (Cataluña) no es la que más pernoctaciones tiene (Canarias), debido a la diferencia del número de días que los visitantes permanecen en el destino turístico.

En el siguiente gráfico podemos ver como se distribuyen los viajeros y las pernoctaciones entre las diferentes comunidades autónomas en el año 2013:

Gráfico 2.1.



Elaboración propia. Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

### 3.4.1.2 Establecimientos hoteleros en España en 2013:

Como vemos en la siguiente gráfica, el número de establecimientos hoteleros oscila a lo largo del año. Esto se debe a que en los meses de verano los hoteles están abiertos al cien por cien de su capacidad, y en los meses de invierno reducen su capacidad e incluso algunos establecimientos cierran completamente sus instalaciones.

Gráfico 2.2.



Elaboración propia. Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

### 3.4.1.3 Plazas hoteleras en España 2013.

La variación que se produce entre los meses de verano e invierno es mucho mayor que en el número de establecimientos, ya que hay muchos establecimientos que no cierran totalmente sus instalaciones, pero reducen

drásticamente su actividad. Aquí podemos apreciar mejor la diferencia que existe entre distintos meses, especialmente entre los de verano e invierno.

Gráfico 2.3.

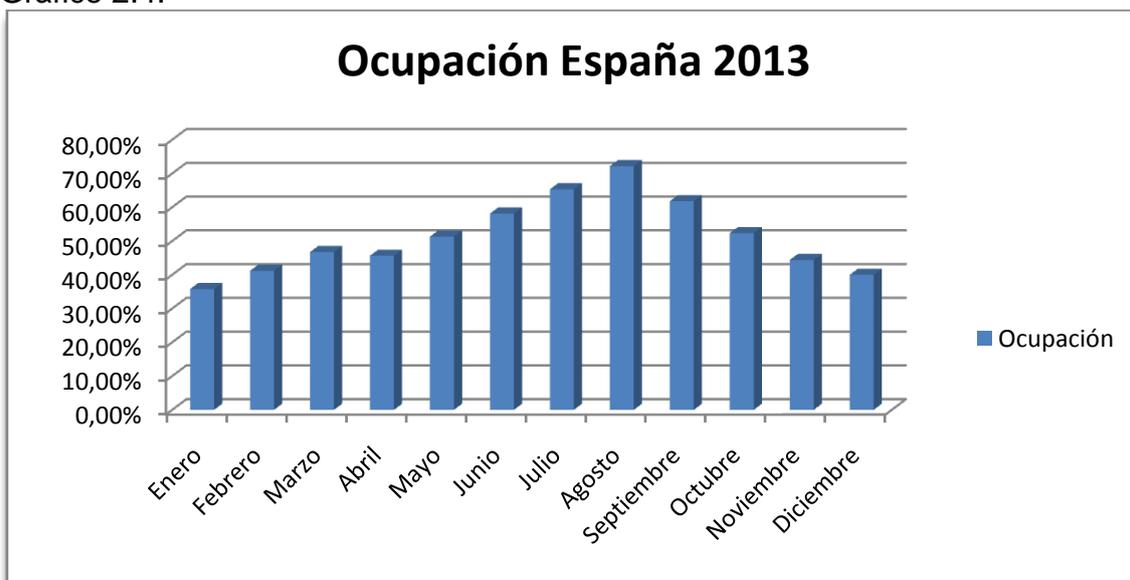


Elaboración propia. Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

#### 3.4.1.4 Grado de ocupación en España 2013.

El mes de agosto (70%) es el mes que mayor tasa de ocupación han obtenido los establecimientos hoteleros en España en 2013, manteniéndose por encima del 55% en los meses de verano. Pero con datos cercanos al 40%, e inferior, en invierno.

Gráfico 2.4.



Elaboración propia. Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

### 3.4.2 Análisis del turismo en Menorca:

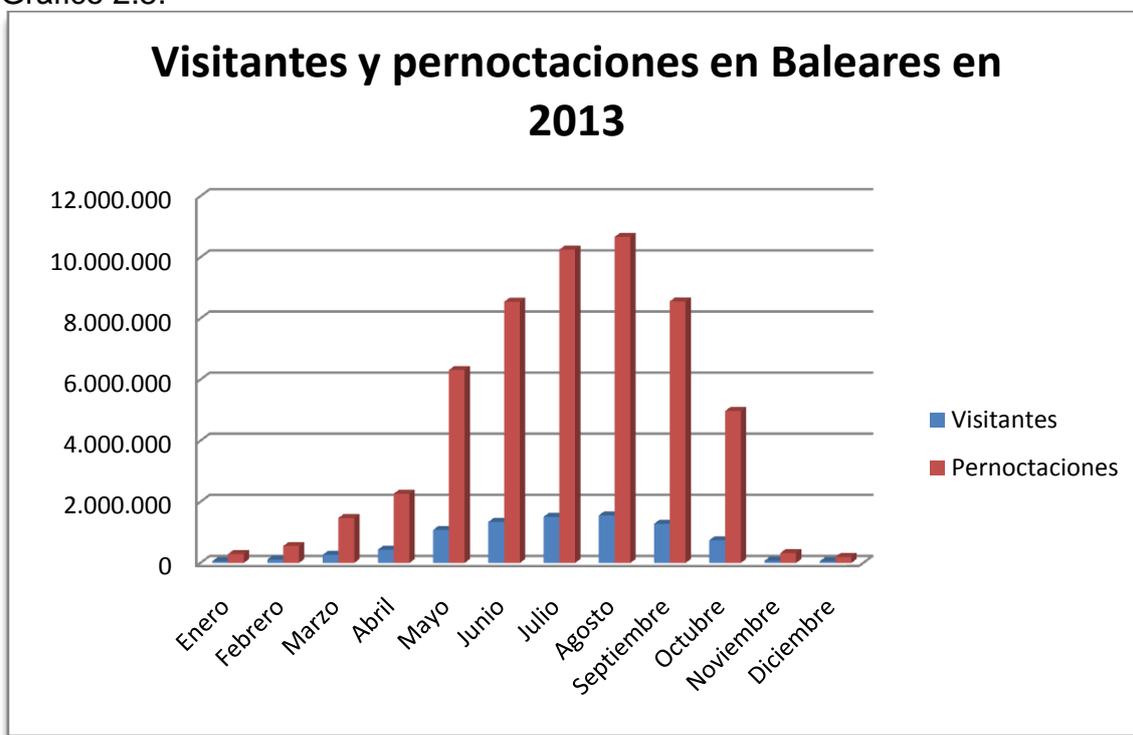
En este apartado vamos a analizar el turismo en las Islas Baleares, y más concretamente en Menorca, donde se ubicará nuestro hotel.

#### 3.4.2.1 Visitantes y pernoctaciones en Baleares en 2013:

En el siguiente gráfico podemos ver cómo han evolucionado el número de visitantes y las pernoctaciones que estos han realizado en las Islas Baleares en 2013.

Como podemos observar, el mayor número de visitas y pernoctaciones se producen entre los meses de mayo y octubre, alcanzando el máximo en el mes de agosto. Las visitas y pernoctaciones entre noviembre y febrero son muy reducidas, por ello hay muchos establecimientos que cierran esos meses (como nuestro hotel) o que reducen su capacidad a un nivel más acorde a la situación.

Gráfico 2.5.

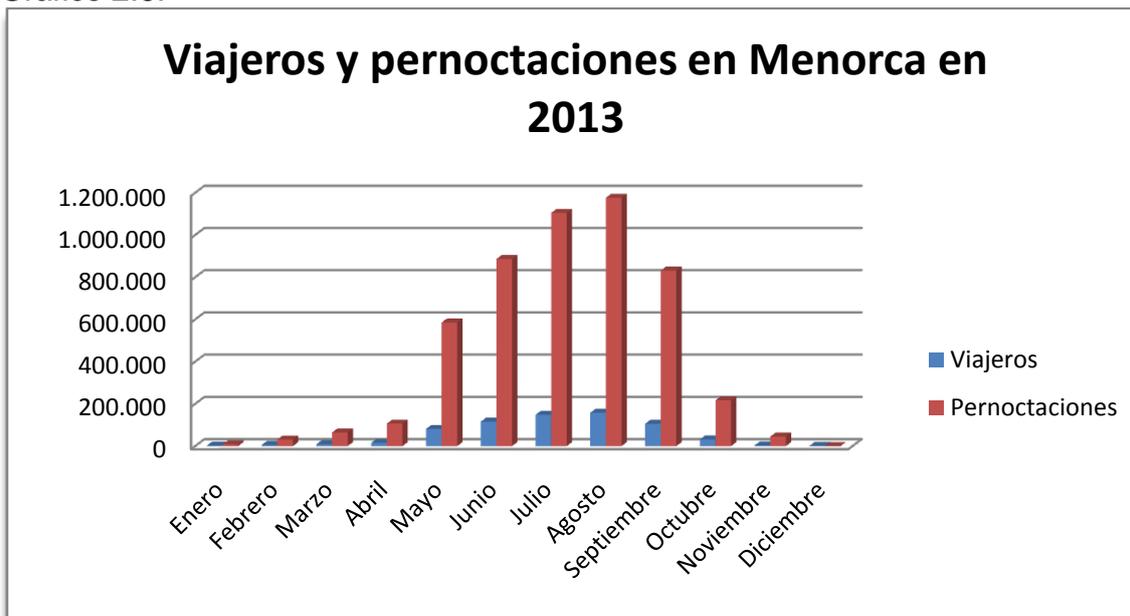


Elaboración propia. Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

#### 3.4.2.2 Visitantes y pernoctaciones en Menorca en 2013:

En el caso de Menorca, el contraste entre los distintos meses es todavía mayor. La gran mayoría de turistas recibidos se concentran entre los meses de mayo a septiembre. El mes de octubre no es tan importante como en las Islas Baleares en su conjunto, lo que significa que en este mes los visitantes que eligen las Islas Baleares pasarán sus vacaciones en otra isla, posiblemente en Mallorca.

Gráfico 2.6.

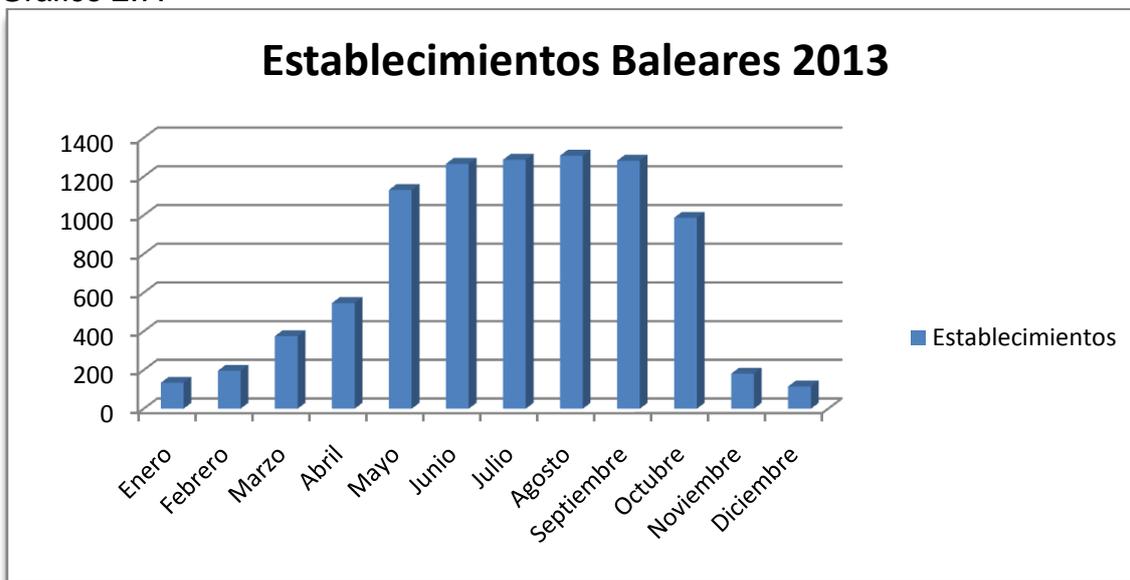


Elaboración propia. Fuente: [www.caib.es](http://www.caib.es) (Indicadores de demanda turística)

### 3.4.2.3 Establecimientos hoteleros en Baleares en 2013:

En la siguiente gráfica vemos muy bien cómo funcionan los establecimientos hoteleros en las Islas Baleares. En los meses de invierno la mayoría de establecimientos cierran sus puertas debido al escaso número de turistas recibidos. En los meses de marzo y abril, con el comienzo de la primavera, algunos establecimientos reanudan su actividad. Pero es en mayo, cuando la mayoría de establecimientos ya están abiertos. De junio a septiembre se da el mayor número de establecimientos abiertos debido al clima que trae consigo el verano, reclamo muy importante para nuestro país. En octubre se aprecia una clara disminución de establecimientos, aunque la mayoría de estos continúan abiertos.

Gráfico 2.7.

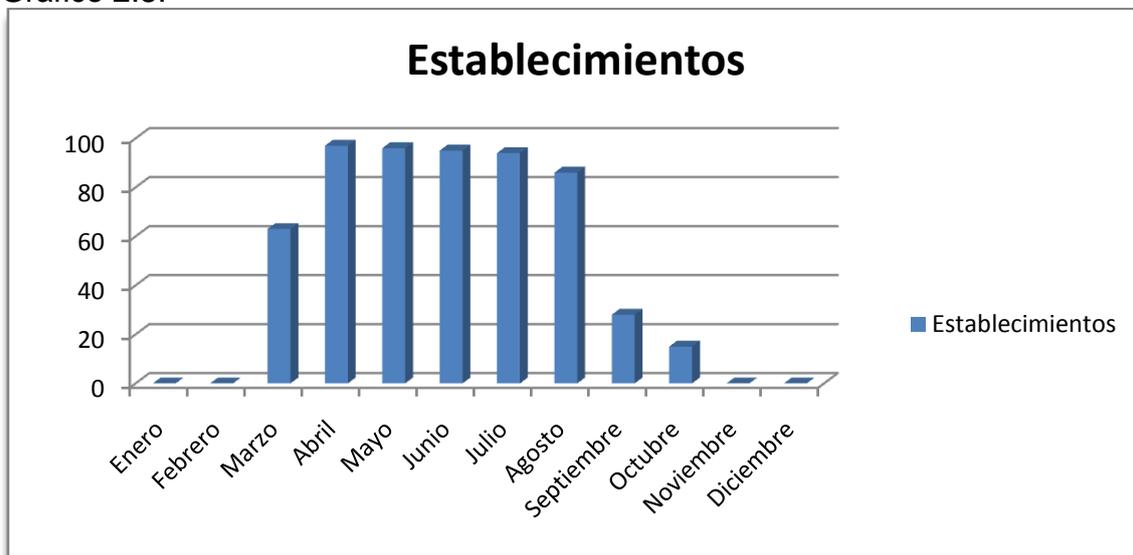


Elaboración propia. Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

**3.4.2.4 Establecimientos hoteleros en Menorca 2013:**

En la encuesta de ocupación hotelera del gobierno de las Islas Baleares no aparecen datos de noviembre a febrero, aunque no son relevantes para nuestro estudio, ya que en ese período de tiempo la mayoría de establecimientos están cerrados, y nuestro hotel también lo estará.

Gráfico 2.8.



Elaboración propia. Fuente: [www.caib.es](http://www.caib.es) (Encuesta de ocupación hotelera)

**3.4.2.5 Plazas hoteleras en Baleares en 2013:**

La evolución del número de plazas en Baleares es muy parecida a la de establecimientos. Los meses más importantes son los que transcurren entre mayo y octubre, con una pequeña reducción en este último mes.

Gráfico 2.9.

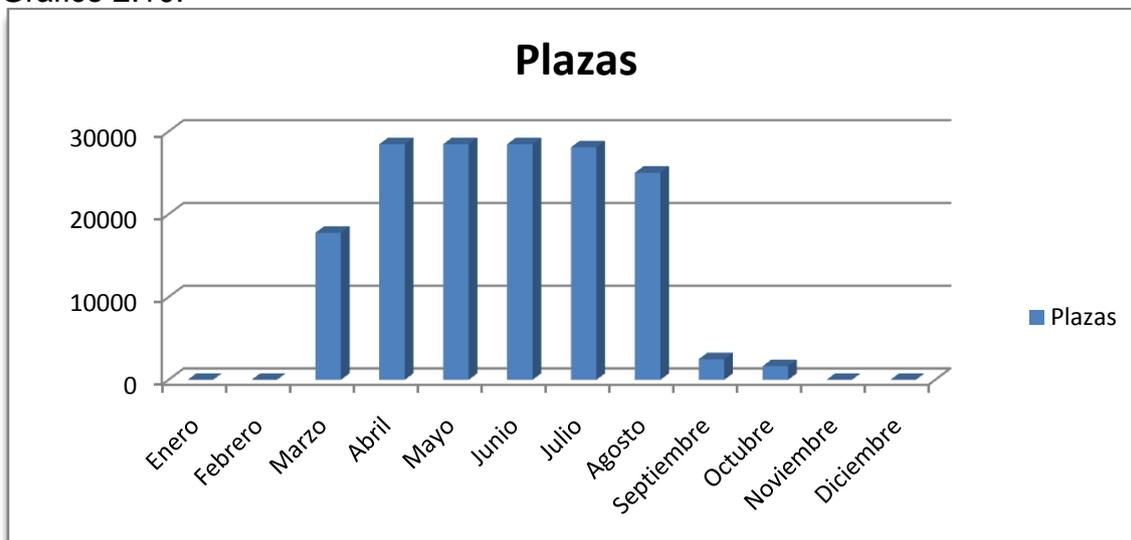


Elaboración propia. Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

### 3.4.2.6 Plazas hoteleras en Menorca en 2013:

En el caso de Menorca, los meses más importantes son los meses de abril a agosto. Sin olvidar que ya en marzo el número de plazas hoteleras es importante. Los meses de septiembre y octubre sufren un descenso destacado que no se daba en las Islas Baleares.

Gráfico 2.10.



Elaboración propia. Fuente: [www.caib.es](http://www.caib.es) (Encuesta de ocupación hotelera)

### 3.4.2.7 Grado de ocupación hotelera en Baleares en 2013:

En los meses de marzo a mayo los establecimientos hoteleros comienzan a recibir turistas, lo que hace aumentar el grado de ocupación progresivamente. Los meses con mayor grado de ocupación son los que transcurren entre junio y septiembre, que curiosamente son los meses donde más establecimientos y plazas hoteleras hay disponibles. Y los meses con menor grado de ocupación son precisamente en los que menos plazas y establecimientos permanecen abiertos, de noviembre a febrero, cuyo grado de ocupación se encuentra por debajo del 40%.

Gráfico 2.11.



Elaboración propia. Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

**3.4.2.8 Grado de ocupación hotelera en Menorca en 2013:**

El grado de ocupación en Menorca es más irregular, con gran oscilación entre los distintos meses del año. En el mes de abril se aprecia un incremento importante en la ocupación, pasando de menos del 40% en marzo al 70% de abril, casi el doble. Mayo es el mes con la tasa de ocupación más alta del año (cercana al 90%), le siguen Junio (80%) y julio (70%). Pero de agosto a octubre se produce un descenso notable, ya que baja en agosto casi al 40%, en septiembre cae hasta el 30%, y en octubre recupera un poco llegando otra vez a superar el 40%.

Gráfico 2.12.

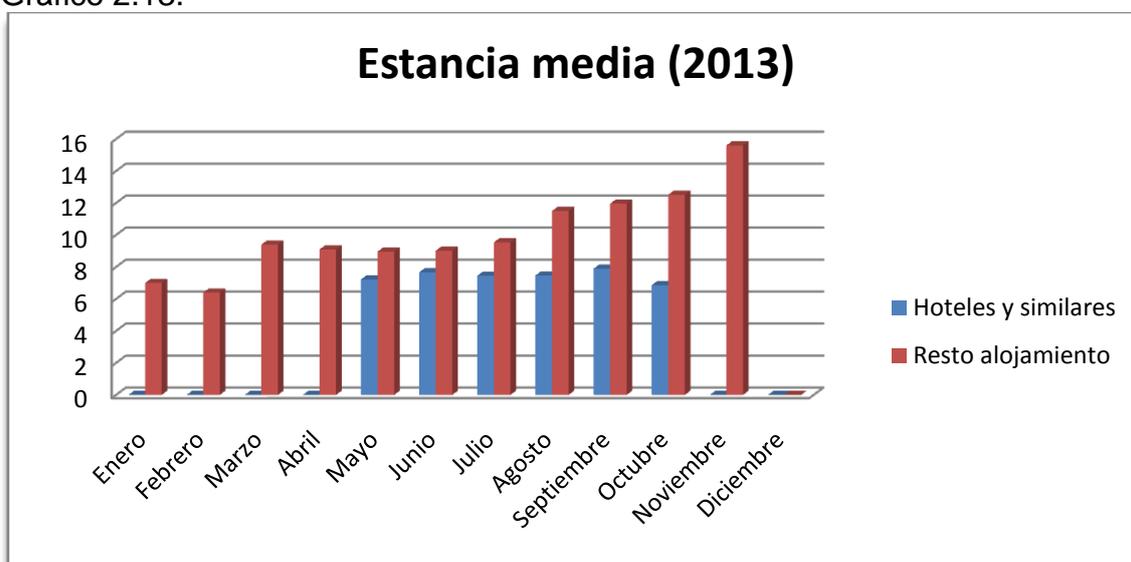


Elaboración propia. Fuente: [www.caib.es](http://www.caib.es) (Encuesta de ocupación hotelera)

**3.4.2.9 Estancia media en Menorca.**

La estancia media entre los meses de mayo y octubre se mantiene, prácticamente, constante en torno a los 7 días. Y si lo comparamos con los demás tipo de alojamiento, podemos decir que la estancia media es menor en hoteles y similares que en el resto de alojamientos.

Gráfico 2.13.

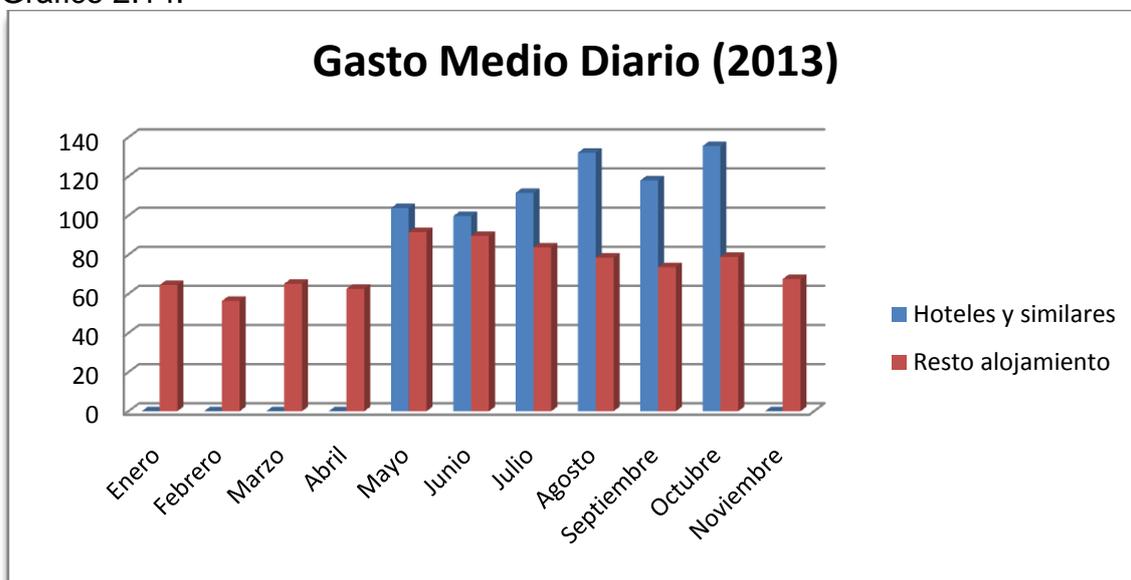


Elaboración propia. Fuente: [www.caib.es](http://www.caib.es) (Indicadores de demanda turística)

### 3.4.2.10 Gasto medio diario en Menorca.

El gasto medio diario por turista está en torno a los 100€ entre los meses de mayo y julio, y sobre los 120€ en los meses de agosto a octubre. Está por encima del gasto realizado por el resto de alojamientos.

Gráfico 2.14.

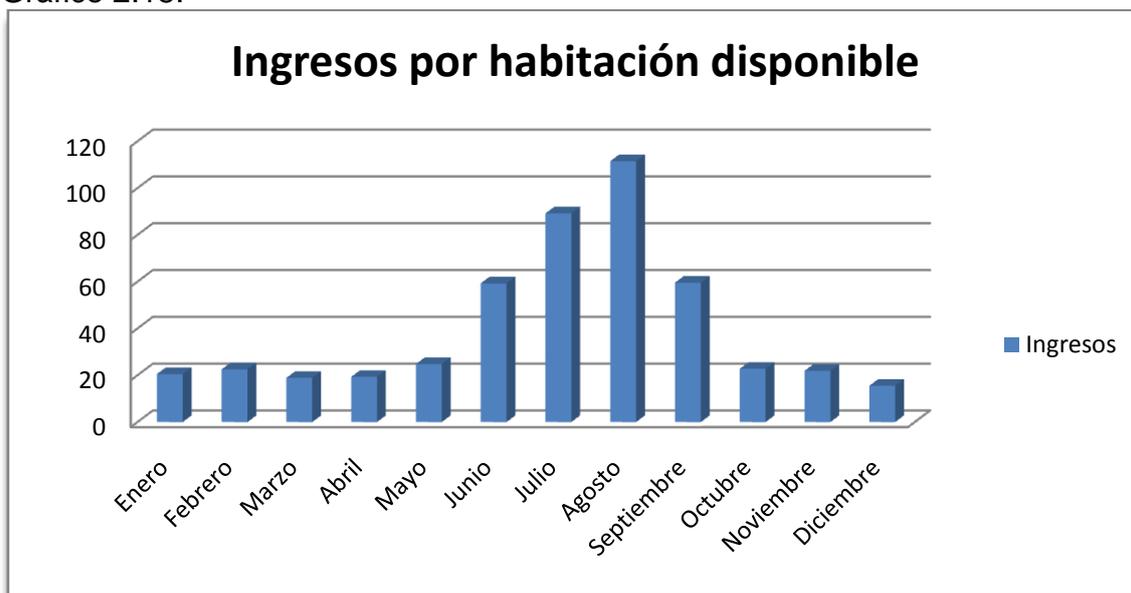


Elaboración propia. Fuente: [www.caib.es](http://www.caib.es) (Indicadores de demanda turística)

### 3.4.2.11 Ingresos por habitación disponible:

El ingreso por habitación disponible es muy irregular a lo largo del año. Permanece por debajo de 20€ entre los meses de octubre y mayo. En los meses de verano los ingresos se disparan, en junio alcanza los 60€, en julio supera los 80€ y en agosto sobrepasa los 100€. En septiembre se produce un nuevo descenso hasta situarse muy próximo a los 60€.

Gráfico 2.15.

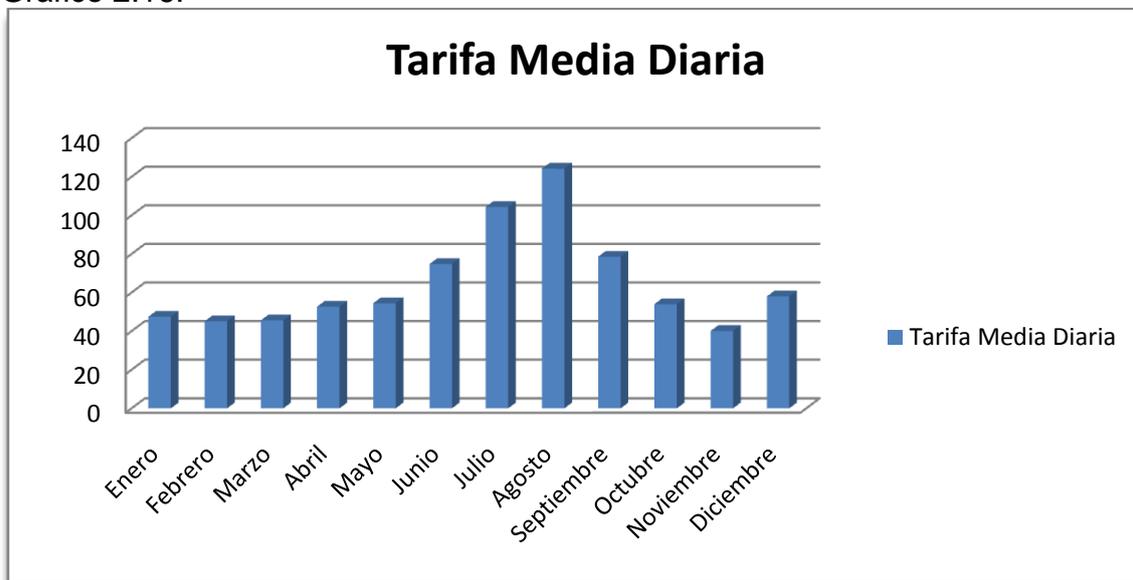


Elaboración propia. Fuente: [www.caib.es](http://www.caib.es) (Encuesta de Ocupación Hotelera)

**3.4.2.12 Tarifa Media Diaria:**

La tarifa media diaria se mantiene en torno a los 40€ entre los meses de septiembre a mayo. En junio aumenta un poco hasta situarse alrededor de los 70€, en julio alcanza los 100€ y en agosto supera los 120€. Y en septiembre comienza a descender, llegando a bajar de los 80€.

Gráfico 2.16.

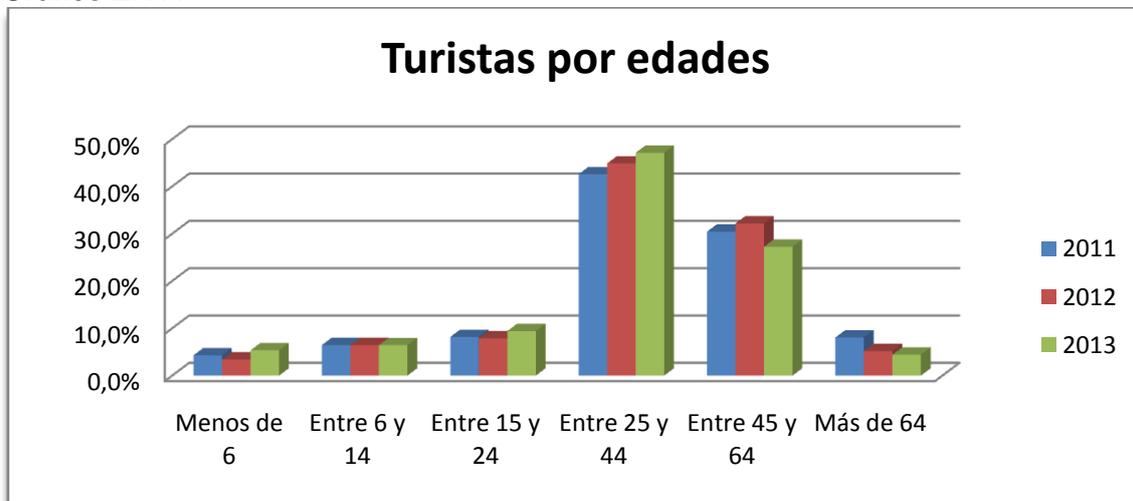


Elaboración propia. Fuente: [www.caib.es](http://www.caib.es) (Encuesta de Ocupación Hotelera)

**3.4.2.13 Perfil del turista que visita Menorca.**

Como podemos ver, la edad de la gran mayoría de turistas que visitan Menorca está comprendida entre los 25 y 64 años, con un 70% del total. Y dentro de este grupo, los turistas de entre 25 y 44 años suponen el colectivo más importante, ya que representan en torno al 45%. Además, si nos fijamos en los tres últimos años, la tendencia de este grupo de población es alcista, pasando del 40% al 45% de 2011 a 2013.

Gráfico 2.17.



Elaboración propia. Fuente: [www.caib.es](http://www.caib.es) (Indicadores de demanda turística)

### 3.5 DAFO

<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducido tamaño: Reduce el poder de negociación del hotel con agencias de viaje o TTOO.</li> <li>- La posición que las grandes empresas o grupos hoteleros tienen en el mercado dificulta los primeros años de vida de aquellos pequeños negocios de nueva creación.</li> </ul>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La crisis está afectando económicamente a la población española, prueba de ellos son las continuas reducciones del número de turistas nacionales, así como el gasto medio realizado por estos en sus vacaciones.</li> <li>- Alto grado de estacionalidad del sector turístico, que provoca grandes diferencias entre los meses de primavera y verano, y los meses de otoño e invierno. Fenómeno que se está agravando en la actualidad.</li> </ul>
<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trato personal: El tamaño reducido del hotel facilita un trato más personal con los clientes, que se pueden sentir mejor atendidos.</li> <li>- La ubicación del hotel: zona tranquila, vistas al mar, cerca de la playa, próximo al puerto y al aeropuerto,...</li> <li>- Precio bajo en relación a la calidad. La idea es aplicar un precio a partir de la media de los precios de los competidores más cercanos, y ofrecer una calidad y unos servicios mejores.</li> <li>- Al tratarse de un alquiler, y estar éste preparado para el alojamiento turístico, el desembolso inicial se reduce considerablemente.</li> <li>- Adaptación al turista extranjero mediante la exposición de todo tipo de elemento comunicativo en inglés, alemán y francés.</li> </ul>	<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La seguridad y la calidad del turismo nacional es muy buena con respecto a los principales destinos competidores como el norte de África.</li> <li>- La recuperación económica de los principales países emisores de turistas hacia España.</li> <li>- Los problemas políticos en el norte de África (primavera árabe), uno de los principales destinos competidores de nuestro país.</li> <li>- Estos dos últimos puntos han hecho que en 2013 se bata el record histórico de recepción de turistas extranjeros en España.</li> <li>- Las ayudas a los emprendedores, como las Líneas ICO Empresas y Emprendedores 2014 son de gran ayuda en la financiación.</li> <li>- Las políticas de fomento del turismo llevadas a cabo en los últimos años, como el plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015</li> <li>- El aumento del uso de las nuevas tecnologías ayuda a los establecimientos a vender directamente sus productos, sin intermediarios.</li> </ul>

### 3.6 Marketing mix: Producto, precio, distribución y promoción:

El marketing mix es el conjunto de variables controladas por la empresa, que ésta modifica para influir en la demanda de su producto o servicio.

**Para Kotler, el marketing mix es "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto".**

Los cuatro elementos que componen el marketing se denominan las cuatro pes (en inglés: product, price, placement y promotion). A continuación vamos a analizar estos cuatro elementos:

#### 3.6.1 Producto:

Producto es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que la empresa ofrece al mercado, y que pueden satisfacer las necesidades o deseos de los compradores.

**Para Kerin, Hartley y Rudelius, un producto es "un artículo, servicio o idea que consiste en un conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisface a los consumidores y es recibido a cambio de dinero u otra unidad de valor".**

**Para Philip Kotler y Kevin Lane Keller, un producto "es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad".**

Todo producto tiene un ciclo de vida, el cual se divide en cuatro etapas, en las cuales la empresa aplicará distintas estrategias de publicidad.

- Introducción: Se caracteriza por un nivel de ventas bajo y un crecimiento lento, donde la publicidad será informativa, ya que tratará de dar a conocer el producto.
- Crecimiento: Las ventas crecen más rápidamente. Como el producto empieza a ser conocido, emplearemos un tipo de publicidad persuasiva.
- Madurez: Las ventas se estabilizan, por lo que la publicidad se centrará en encontrar a nuevos consumidores.
- Declive: Se produce una caída importante de las ventas, por lo que habrá que relanzar el producto, buscarle nuevos usos y, en definitiva, cómo frenar esta caída de las ventas.

En nuestro caso, el producto ofrecido es la habitación del hotel, aunque también debemos incluir todos los servicios que ofrecemos, como piscina, bar, comedor, recepción, camareros, servicio de limpieza,...

Nuestro hotel ofrecerá unos servicios a los clientes que estarán por encima de la media de los establecimientos de cuatro estrellas, ya que la idea es dar a los clientes un servicio superior por el mismo precio que la competencia.

### **3.6.2 Precio:**

Precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio se determina, fundamentalmente, a través de la demanda del producto, a mayor precio, menor demanda, y viceversa. Pero también hay que tener en cuenta las tendencias sociales, los gustos de los consumidores, los competidores, etc.

**Para Philip Kotler y Gary Armstrong, el precio es (en el sentido más estricto) “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio”. En términos más amplios, “el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. (“Fundamentos de Marketing”).**

En cuanto al precio de nuestro hotel, la idea es que el precio sea relativamente barato para los servicios de que dispone el hotel, que serán de la misma calidad o superior a los establecimientos de la misma categoría de la competencia.

### **3.6.3 Distribución:**

Distribución es el conjunto de actividades que lleva a cabo la empresa para poner el producto en el mercado final. La distribución consiste en hacer llegar el producto al mercado, y su éxito dependerá de que los puntos de venta estén bien situados.

**Según Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la distribución es “el acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias”.**

En nuestro hotel, la distribución consiste en la ubicación del hotel, la cual está correctamente justificada en el primer punto de este capítulo. Mahón es la capital de Menorca, goza de una tranquilidad muy apreciada por la mayoría de turistas, está muy próxima al puerto y al aeropuerto.

### **3.6.4 Promoción:**

Promoción es el conjunto de actividades que tratan de informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto o servicio. El objetivo de la promoción es el incremento de las ventas, y para ello emplea diferentes técnicas de comunicación como la publicidad, la promoción de ventas o el merchandising.

**Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, la promoción "incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren". ("Dirección de Marketing").**

No es suficiente disponer de una buena página web propia, hay que aprovechar todas las herramientas de que disponemos en la actualidad:

- Buscadores: Realizar un correcto posicionamiento en los buscadores más importantes es crucial para que nuevos clientes puedan visitar nuestro hotel.
- Email Marketing: A través del envío de emails con el contenido adecuado a las personas idóneas podemos conseguir vender muchas habitaciones, aunque también podremos organizar bodas, reuniones, etc.
- Redes sociales: La reputación on-line es muy importante, ya que tener malas críticas en tripadvisor o booking puede llegar a ser determinante. Cada día cobra más importancia este aspecto, ya que cada día son más utilizadas las nuevas tecnologías.
- Otros: La asistencia a ferias es una buena manera de darse a conocer.

La promoción de nuestro hotel se realizará a través de:

- La página web propia: Debido a que estudié un grado superior de informática, el diseño y mantenimiento de la página web del hotel lo puedo realizar con mis propios medios. Tener página web en la actualidad es fundamental para cualquier empresa, y más todavía para las de nueva creación.
- Trabajar con Booking es muy importante para cualquier hotel, y podríamos decir que es imprescindible en sus primeros años de vida. Booking cobra una comisión por las ventas que consiga para el hotel, por lo que no será necesario efectuar ningún gasto extraordinario en este aspecto.
- Redes sociales: Crear un usuario del hotel en las redes sociales permitirá a este darse a conocer más rápidamente y nos permitirá distribuir publicidad de forma gratuita. Además, podemos ofrecer un espacio dedicado a comentarios de clientes, donde expongan su experiencia y puedan sugerir mejoras para el hotel.

### **3.7 Aspectos formales:**

En el siguiente apartado abordaremos las cuestiones formales más importantes a la hora de crear una empresa. En primer lugar determinaremos la forma jurídica más adecuada para nuestro caso, y más adelante resumiremos los trámites necesarios para el proceso de constitución.

#### **3.7.1 Elección de forma jurídica:**

A la hora de elegir la forma jurídica que más conviene adoptar en nuestro negocio tendremos que tener en cuenta varios factores como el número de socios, la cuantía del capital social o la responsabilidad frente a terceros.

La forma jurídica que mejor se ajusta a nuestras necesidades es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), regulada por la Ley de Sociedades de Capital, donde se fijan unas condiciones que deberemos cumplir. Es necesario que aparezca como mínimo un socio, sin existir límite máximo. El capital social mínimo será de 3.005,06€ (no hay máximo), que deberá estar totalmente desembolsado en la constitución, y podrá constar de aportaciones monetarias (dinero) o en especie (coche, local, etc.). En ningún caso se admitirá la aportación de trabajo o servicios. La responsabilidad de los socios será solidaria entre los distintos socios, y estará limitada al capital aportado, sin obligar a los socios a responder con su patrimonio personal ante las deudas. El nombre o denominación social deberá ir seguido de la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad Limitada, o de sus abreviaturas S.R.L. o S.L.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada que crearemos será unipersonal, siendo un único socio quién llevará a cabo las labores de administrador. El capital social estará formado por las aportaciones dinerarias de un único socio, quien no tendrá responsabilidad personal de las deudas sociales, sino que estará limitada al capital aportado.

Las Sociedades de Responsabilidad Limitada tienen la obligación de llevar los siguientes libros: libro de inventario, cuentas anuales, libro diario, libro de actas y libro de socios. Pero al ser una sociedad unipersonal, tiene la obligación de legalizar el libro de registro de contratos.

#### **3.7.2 Proceso de constitución:**

El primer paso que tenemos que dar para realizar la constitución de la sociedad es realizar la solicitud de certificación negativa de nombre en el Registro Mercantil Central. Con ello nos aseguraremos que no existe una sociedad con el mismo nombre.

A continuación, se deben redactar los estatutos, y debemos realizar la firma de la escritura pública de constitución ante notario, adjuntando la certificación negativa de nombre y la certificación bancaria del desembolso del capital social.

La escritura pública de constitución debe contener:

- La identidad del socio.
- La voluntad de constituir una sociedad limitada.
- La aportación de cada socio y las participaciones asignadas en pago de su aportación.
- Los estatutos de la sociedad.
- El sistema de administración establecido inicialmente.
- La identidad del administrador y del representante de la sociedad.

Los estatutos deberán contener:

- La denominación de la sociedad.
- El objeto social, actividad a la que se dedica la sociedad.
- La fecha de cierre de cada ejercicio social.
- El domicilio social.
- El capital social, participaciones en que está dividido, valor nominal de cada participación y numeración de las mismas.
- Sistema de administración de la sociedad.

A continuación debemos realizar la liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en la Consejería de Hacienda de las Islas Baleares. Donde el importe del impuesto será igual al 1,2% del valor de emisión de las participaciones sociales, y deberá liquidarse dentro del plazo de 30 días desde la firma de la escritura pública.

El siguiente paso consiste en el envío de la escritura al registro mercantil y a la Consejería de Hacienda de las Islas Baleares. El notario enviará la escritura de constitución al Registro Mercantil el mismo día en que se firme, además de solicitar un N.I.F. provisional para la sociedad, que pasará a ser el definitivo cuando la sociedad se inscriba en el Registro Mercantil.

Una vez realizados los pasos anteriores, procederemos a la inscripción en el Registro Mercantil, donde será necesario entregar una copia de la escritura y la liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. Y deberá realizarse en el plazo máximo de dos meses desde la firma de la escritura pública de constitución de la sociedad.

Y el último paso consiste en solicitar el alta en el Censo Fiscal.



**4. PLAN DE VIABILIDAD:**



En el siguiente capítulo vamos a realizar un plan de viabilidad, el cual consiste en predecir la evolución económico-financiera de la empresa en un futuro cercano. Supone una herramienta fundamental para determinar si las inversiones a realizar generarán beneficios o pérdidas. Un proyecto será viable cuando la actividad de la empresa genere el beneficio necesario para cumplir con sus objetivos, y disponga de la liquidez suficiente para el correcto funcionamiento del negocio.

El plan de viabilidad consta de siete partes: inversión, financiación, previsión de ventas, previsión de compras, presupuestos de tesorería, cuenta de resultados previsional y balance. En el siguiente capítulo explicamos cómo se ha llevado a cabo cada uno de estos apartados.

### 4.1 Inversión:

En el primer apartado de este capítulo vamos a llevar a cabo un plan de inversión inicial, donde analizaremos las inversiones que deberá realizar la empresa en el momento inicial para conseguir los recursos necesarios para el correcto funcionamiento del negocio. Cuando hablamos de recursos necesarios, nos referimos a los activos.

**Definición de activo según el Plan General Contable de 2007:**  
***“Bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultado de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro”.***

Dentro de los activos podemos distinguir entre activos no corrientes (se mantienen varios ciclos productivos) y corrientes (se renuevan con cada ciclo productivo).

Dentro del activo no corriente, la inversión en activos inmovilizados (aquellos que deben permanecer en el tiempo y utiliza la empresa en su proceso productivo) es muy importante.

A la hora de adquirir los activos inmovilizados necesarios para el funcionamiento de la empresa, deberemos plantearnos si es conveniente comprarlos o alquilarlos, así como si los compramos nuevos o usados.

Dentro de los activos inmovilizados, podemos distinguir dos grandes grupos: inmovilizado material (bienes tangibles que no están destinados a la venta) e inmaterial (bienes intangibles o derechos valorables económicamente).

Las partidas de inmovilizado material que hemos creído conveniente adquirir son las siguientes: instalaciones técnicas, maquinaria, mobiliario (colchones) y equipos para el proceso de información (TPV).

En cuanto al inmovilizado inmaterial, las aplicaciones informáticas son la única inversión a realizar en el momento inicial.

El activo corriente está formado por aquellas partidas que suelen renovarse con cada ciclo productivo, y representa los recursos que la empresa debe mantener para hacer frente a las exigencias que puedan surgir a corto plazo. El activo corriente de nuestro hotel en el momento inicial estará formado por cajas, bancos y existencias iniciales.

Para mayor detalle, consultar el **anexo 1**, donde se detalla el plan de inversión inicial.

## 4.2 Financiación:

Para llevar a cabo la financiación de la inversión inicial necesaria para el correcto funcionamiento del hotel, hemos recurrido al Instituto de Crédito Oficial (ICO). “El ICO es un banco público con forma jurídica de entidad empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Competitividad a través de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa.”([www.ico.es](http://www.ico.es)).

El ICO pone a disposición de empresa y emprendedores una serie de Líneas de Mediación para financiar proyectos de inversión y necesidades de liquidez de autónomos y empresas. Además de ofrecer a particulares y comunidades de propietarios la posibilidad de financiar la rehabilitación de viviendas.

Líneas de Mediación para 2014:

- ICO Empresas y Emprendedores 2014: “Orientada a autónomos, empresas y entidades públicas privadas que realicen inversiones productivas en territorio nacional. Así como a particulares y comunidades de propietarios en la rehabilitación de sus viviendas” ([www.ico.es](http://www.ico.es)).
- ICO Garantía SGR/SAECA 2014: “Dedicada a autónomos y entidades públicas y privadas que cuenten con el aval de una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR) o de la Sociedad Anónima Estatal de Caución Agraria (SAECA)” ([www.ico.es](http://www.ico.es)).
- ICO Pagarés y Bonos de Empresas 2014: “Financiación orientada a empresas españolas que emitan en el mercado primario pagarés y bonos admitidos a cotización en mercados organizados o en sistemas multilaterales de negociación en España” ([www.ico.es](http://www.ico.es)).
- ICO Innovación Fondo Tecnológico 2013-1015.
- ICO Comercio Minorista 2014.

El ICO se apoya en las Entidades de Crédito adheridas a cada una de las líneas de Mediación a la hora de concederlas. De tal manera que el ICO aporta los fondos necesarios y las entidades se ocupan de la tramitación, estudio y aprobación de las operaciones en las condiciones establecidas.

En nuestro caso, hemos optado por las líneas ICO Empresas y Emprendedores 2014, pidiendo un préstamo de 73.000 euros, donde nos cobrarán un interés anual del 5,327% (TAE fija máxima para el periodo que va desde 19/05/14 al 01/06/14, último publicado). La duración del préstamo será de tres años, durante los cuales tendremos que pagar una cuota mensual constante de 2.194,48 euros. Consultar **anexo 2** para ver con más detalle.

La estructura de la financiación de la empresa es sencilla, ya que está compuesta por el préstamo que hemos pedido y por la aportación inicial propia. El préstamo representa el 95% de la financiación, y la aportación propia el otro 5%.

### 4.3 Previsión de ventas:

La previsión de ventas es una herramienta muy importante en la toma de decisiones futuras, ya que nos permitirán prever los ingresos de que dispondrá un negocio con su actividad. Además, una buena previsión de ventas permite reducir los inventarios, y con ello el activo circulante.

Posteriormente, podemos ver las diferencias existentes entre los resultados previstos y los reales a través de las desviaciones, que nos ayudarán a ser más precisos en futuras previsiones.

Para llevar a cabo la estimación de los ingresos obtenidos, es necesario que aproximemos el valor de las siguientes variables para los distintos meses del año: importe recibido por el hotel por cada tipo de habitación, las habitaciones vendidas de cada tipo y el gasto realizado por cada turista en el bar y el restaurante.

En primer lugar vamos a calcular el número de habitaciones vendidas en cada mes, para ello utilizaremos el grado de ocupación hotelera de Menorca en el año 2013 al número de habitaciones del hotel.

Los datos utilizados provienen de la encuesta de ocupación hotelera de 2013, elaborado por el Gobierno de las Islas Baleares ([www.caib.es](http://www.caib.es)). Nos presenta el problema de no ofrecer datos para los meses de enero, febrero, noviembre y diciembre, pero en nuestro caso no es relevante ya que el periodo de apertura del hotel abarca de abril a octubre, por lo que disponemos de todos los datos necesarios para realizar el estudio.

En la siguiente tabla podemos ver el grado de ocupación de los hoteles de Menorca durante los cada uno de los meses del año 2013, último año del que tenemos información:

Tabla 3.1.

Grado de ocupación hotelera en Menorca (2013)	
<b>Enero</b>	-
<b>Febrero</b>	-
<b>Marzo</b>	38´36 %
<b>Abril</b>	71´45 %
<b>Mayo</b>	89´49 %
<b>Junio</b>	83´58 %
<b>Julio</b>	72´34 %
<b>Agosto</b>	45´41 %
<b>Septiembre</b>	34´39 %
<b>Octubre</b>	45´79 %
<b>Noviembre</b>	-
<b>Diciembre</b>	-

Elaboración propia. Fuente: [www.caib.es](http://www.caib.es) (Encuesta de ocupación hotelera)

En la siguiente tabla podemos ver una estimación del número de habitaciones ocupadas de cada tipo en los distintos meses del periodo de apertura de nuestro hotel. Al no disponer de la tasa de ocupación de cada tipo de habitación, he realizado el cálculo con la tasa de ocupación total del sector hotelero en Menorca, y la he aplicado al número de habitaciones de cada tipo que tiene nuestro hotel, por lo que el resultado no es exacto, pero nos servirá para hacernos una idea de la ocupación de nuestro hotel:

Tabla 3.2.

Estimación de habitaciones ocupadas	
<b>Marzo</b>	<b>Dobles estándar:</b> 38'36% 15= 5'75 ≈ 6
	<b>Dobles superiores:</b> 38'36% 10= 3'84 ≈ 4
	<b>Suites:</b> 38'36% 2= 0'77 ≈ 1
	<b>Triples:</b> 38'36% 3= 1'15 ≈ 1
<b>Abril</b>	<b>Dobles estándar:</b> 71'45% 15= 10'72 ≈ 11
	<b>Dobles superiores:</b> 71'45% 10= 7'15 ≈ 7
	<b>Suites:</b> 71'45% 2 = 1'43 ≈ 1
	<b>Triples:</b> 71'45% 3 = 2'14 ≈ 2
<b>Mayo</b>	<b>Dobles estándar:</b> 89'49% 15 = 13'42 ≈ 13
	<b>Dobles superiores:</b> 89'49% 10 = 8'95 ≈ 9
	<b>Suites:</b> 89'49% 2 = 1'79 ≈ 2
	<b>Triples:</b> 89'49% 3 = 2'68 ≈ 3
<b>Junio</b>	<b>Dobles estándar:</b> 83'58% 15 = 12'54 ≈ 13
	<b>Dobles superiores:</b> 83'58% 10 = 8'36 ≈ 8
	<b>Suites:</b> 83'58% 2 = 1'67 ≈ 2
	<b>Triples:</b> 83'58% 3 = 2'51 ≈ 3
<b>Julio</b>	<b>Dobles estándar:</b> 72'34% 15 = 10'85 ≈ 11
	<b>Dobles superiores:</b> 72'34% 10 = 7'23 ≈ 7
	<b>Suites:</b> 72'34% 2 = 1'45 ≈ 1
	<b>Triples:</b> 72'34% 3 = 2'17 ≈ 2
<b>Agosto</b>	<b>Dobles estándar:</b> 45'41% 15 = 6'81 ≈ 7
	<b>Dobles superiores:</b> 45'41% 10 = 4'54 ≈ 5
	<b>Suites:</b> 45'41% 2 = 0'91 ≈ 1
	<b>Triples:</b> 45'41% 3 = 1'36 ≈ 1
<b>Septiembre</b>	<b>Dobles estándar:</b> 34'39% 15 = 5'16 ≈ 5
	<b>Dobles superiores:</b> 34'39% 10 = 3'44 ≈ 3
	<b>Suites:</b> 34'39% 2 = 0'69 ≈ 1
	<b>Triples:</b> 34'39% 3 = 1'03 ≈ 1
<b>Octubre</b>	<b>Dobles estándar:</b> 45'79% 15 = 6'87 ≈ 7
	<b>Dobles superiores:</b> 45'79% 10 = 4'58 ≈ 5
	<b>Suites:</b> 45'79% 2 = 0'92 ≈ 1
	<b>Triples:</b> 45'79% 3 = 1'37 ≈ 1

Elaboración propia. Fuente: [www.caib.es](http://www.caib.es) (Encuesta de ocupación hotelera)

A continuación, vamos a calcular el importe que recibirá el hotel por cada tipo de habitación en los distintos meses del año.

En el **anexo 3** hemos determinado el precio medio de los establecimientos de cercanos a la capital de Menorca, Mahón. A través de los cuales hemos obtenido el precio de venta de las distintas habitaciones de nuestro hotel, para así poder estimar los ingresos que obtendrá el hotel con cada tipo de habitación en los distintos meses de apertura del negocio. Cálculos que se explican a continuación.

Primero fijaremos el precio de venta de las distintas habitaciones, tarea que requiere que tengamos en cuenta una serie de factores:

- Los hoteles venden sus habitaciones por distintos medios:
  - o Sus propios medios: Teléfono y página web.
  - o Medios ajenos: Quienes cobrarán una comisión.
    - Tour operadores: Son aquellos que ofrecen un paquete conjunto de viaje y establecimiento hotelero, donde el cliente final no sabe cuánto le cuesta el viaje o el hotel por separado.
    - Agencias de viaje: Se dedican a buscar turistas para los distintos hoteles para los que trabaja.
    - Agencias on-line: Booking, Kayak, Expedia, etc.
- La fecha de la reserva es importante, ya que si realizamos la reserva con la suficiente antelación podremos encontrar ofertas apetecibles (descuentos, posibilidad de cancelación anticipada,...).
- La fecha de disfrute de las vacaciones también afecta, y mucho, al precio de una habitación. Podemos distinguir claramente dos temporadas, alta y baja, donde la diferencia de precios es relevante.
- La duración de las vacaciones también suele afectar al precio diario de una habitación, ya que este va descendiendo a medida que los días de vacaciones aumentan.
- Por lo tanto, una misma habitación se puede vender a distintos precios:
  - o Si la vende el propio hotel o lo hace a través de un agente externo.
  - o Dependiendo de la fecha en que se realice la reserva.
  - o Dependiendo de si estamos en temporada alta o baja.
  - o En función del número de días de estancia.
- Pero el problema es que sólo el dueño del hotel y algún trabajador (director o, subdirector.) son quienes saben realmente cuantas

habitaciones han vendido con los distintos medios de que disponen, y los precios finales de cada una de ellas.

- Por lo que será necesario hacer una estimación de las habitaciones que ha vendido con cada uno de los medios disponibles y en cada una de las temporadas. Y nos olvidaremos de los distintos tipos de descuentos que puedan existir dependiendo de la fecha de la reserva y los días de vacaciones, ya que el estudio se complicaría demasiado para la extensión de que disponemos.

Reparto de las ventas: Como la diferencia entre los precios de TTOO, Agencias de Viajes y agencias web es muy poco significativa, consideraremos que estos son iguales. Por lo que sólo diferenciaremos entre las ventas con nuestros propios medios y con medios ajenos. En la siguiente tabla podemos ver una aproximación de los porcentajes correspondientes a las ventas realizadas con cada medio:

Tabla 3.3.

	MEDIO	PORCENTAJE
<b>Propios Medios</b>	Página web propia y teléfono	10%
<b>Medios Ajenos</b>	Agencias on-line (booking, kayak,...)	50%
	Agencias de viajes	20%
	Tour Operadores	20%

Elaboración propia.

Los precios consultados de los establecimientos de la competencia provienen de Booking, empresa que engloba una gran oferta de establecimientos hoteleros desde donde cualquier turista puede realizar las reservas del hotel de sus vacaciones.

Debido a las ofertas disponibles en el momento de consultar los precios, el mes de agosto refleja unos datos más elevados que el resto. Esto se debe a que entre los establecimientos disponibles en agosto hay dos hoteles que tienen un precio muy superior, haciendo que la media de este mes aumente considerablemente. Por lo que he decidido aplicar el mismo precio que en el mes de julio, que también pertenece a temporada alta.

Por falta de datos en el momento de la consulta, no hemos podido realizar el cálculo de los precios de las suites en agosto y septiembre, y de las habitaciones dobles en abril, julio y septiembre. Pero hemos realizado una estimación. La estimación ha sido realizada a partir de los datos del resto de periodos, en función de si es temporada alta o baja.

En las habitaciones dobles, he decidido que el reparto entre una o dos personas sea equitativo, por lo que calcularé la media entre los dos precios para realizar los cálculos más rápidamente.

También hay que tener en cuenta que Booking cobra una comisión a los establecimientos para los que trabaja, que se sitúa cerca del 15% en España.

Por lo que a los precios consultados de Booking habrá que restarles ese 15% correspondiente a la comisión, para ver lo que realmente obtiene el hotel.

Consideraremos que habrá que restar la comisión del 15% para las ventas realizadas a través de medios ajenos. Y cuando vendamos por nuestros propios medios todo el importe de la venta serán ingresos del hotel. Aunque para que los clientes visiten nuestro hotel a través de nuestros propios medios, deberán encontrar alguna ventaja en referencia a las agencias o TTOO. Por lo que en el cálculo del precio, incluiremos un descuento del 15%, igual que la comisión que cobra Booking, para así simplificar los cálculos.

En el **anexo 5** hemos realizado la previsión de las ventas del hotel para cada mes, distinguiendo entre las ventas que provienen de las habitaciones y las que pertenecen al bar o al restaurante. Podemos ver qué actividad es más rentable, siendo el servicio de habitaciones el más rentable, ya que el margen de beneficios es muy superior, debido a unos costes bajos.

Para el cálculo de los ingresos con el servicio de habitaciones, hemos utilizado los resultados del **anexo 3** (precios de habitaciones). Utilizando el grado de ocupación, el número de habitaciones ocupadas de cada tipo y los precios unitarios de venta de cada una. Y al multiplicar el precio unitario de venta por el número de habitaciones vendidas de cada tipo, obtendremos los ingresos por ventas del hotel.

En cuanto a las ventas del bar y el restaurante, el cálculo es un poco más complejo. Lo primero que hay que hacer es calcular el gasto medio diario por persona en bar y restaurante (**anexo 4**), el cual hallaremos a través del cociente entre el gasto total en restaurantes, comestibles, etc., en Menorca en 2013, entre el número de pernoctaciones realizadas en Menorca en el mismo periodo. No hemos diferenciado entre las ventas del bar y las del restaurante, ya que los datos disponibles no nos lo han permitido.

Ahora necesitamos el número de personas que permanecen en el hotel cada día, dato muy difícil de cuantificar ya que en cada tipo de habitación no siempre pernoctan el mismo número de personas. Para ello realizaremos una estimación, multiplicando el número de habitaciones ocupadas por 1,5 personas en el caso de habitaciones dobles y suites, y por 2,5 personas en las triples.

Y los ingresos del bar y restaurante, serán el resultado de multiplicar los días que tenga el mes en cuestión, por las personas que hay en el hotel al día y por el gasto medio diario por persona en bar y restaurante.

En este caso, hemos supuesto que la tasa de ocupación de nuestro hotel se corresponde con la tasa de ocupación en 2013 en Menorca. Pero hemos creído conveniente incluir dos situaciones alternativas, donde la ocupación del hotel sea de un 50% y un 75% de esta ocupación para poder prever una marcha del hotel no tan positiva. Podemos ver la previsión de las ventas de estos dos casos alternativos en los **anexos 6 y 7**.

### 4.4 Previsión de costes:

En este apartado, solo tendremos en cuenta los costes propios de los servicios de habitaciones, y del bar y restaurante. Ya que la mayoría de costes han sido analizados por separado, como es el caso de los sueldos y salarios, suministros, seguros,..., que veremos con más detalle en el plan de tesorería y en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Los costes a los que nos referimos en este apartado son aquellos que dependen directamente del grado de ocupación del hotel, y por lo tanto podríamos considerar costes variables. En realidad, podemos considerar que casi todos los costes son variables o tienen una parte variable, ya que varían dependiendo del nivel de actividad, pero los únicos que dependen directamente del número de personas o habitaciones vendidas son éstos.

En los costes de las habitaciones incluiremos jabones, cepillos de dientes, geles, champuses, toallas y sábanas, y en los del bar/restaurante, incluiremos bebida y comida (desayunos).

De tal manera que un día en una habitación, supone:

- DE: 2 jabones, 2 geles, 2 champuses, 2 juegos de toallas, 2 cepillos de dientes y 2 juegos de sábanas.
- DS: 4 jabones, 4 geles, 4 champuses, 2 juegos de toallas, 4 cepillos de dientes y 2 juegos de sábanas.
- S: 6 jabones, 6 geles, 6 champuses, 2 juegos de toallas premium, 4 cepillos de dientes y 2 juegos de sábanas premium.
- T: 6 jabones, 6 geles, 6 champuses, 3 juegos de toallas, 6 cepillos de dientes y 3 juegos de sábanas.

Una persona en el hotel supone un coste para el bar y el restaurante de:

- Bebida y comida.

Hay que tener en cuenta que los juegos de sábanas y toallas no son de usar y tirar, sino que pasarán por el servicio de lavandería antes de que las disfrute el siguiente cliente. Donde los costes que supone cada producto para la empresa podemos estimar de la siguiente manera:

- Jabón de manos = 0,50 €.
- Gel = 0,30 €.
- Champú = 0,30 €.
- Juego de toallas = 1,20 € (normal) y 2,40 € (premium).
- Cepillo de dientes = 0,2 €.
- Juego de sábanas = 2,30 € (normal) y 3,30 € (Premium).
- Bebida (Desayuno) = 2,75 €.
- Comida (Desayuno) = 5,35 €.

Con los precios fijados anteriormente, ahora podemos ver los costes que suponen los distintos servicios de habitaciones y del bar y restaurante. En el servicio de habitaciones, primero calculamos los costes que suponen cada tipo de habitación, y luego lo multiplicamos por el número de habitaciones de cada tipo. Y en el caso del bar y restaurante, se multiplica cuantas personas hay en el hotel cada día, y se multiplica por el coste diario de una persona.

Costes de cada tipo de habitación:

- **DE:** 2 jabones · 0,5 + 2 geles · 0,3 + 2 champuses · 0,3 + 2 juegos de toallas · 1,2 + 2 cepillos de dientes · 0,2 + 2 juegos de sábanas · 2,3 = **9,6 €/habitación.**
- **DS:** 4 jabones · 0,5 + 4 geles · 0,3 + 4 champuses · 0,3 + 2 juegos de toallas · 1,2 + 4 cepillos de dientes · 0,2 + 2 juegos de sábanas · 2,3 = **12,2 €/habitación.**
- **S:** 6 jabones · 0,5 + 6 geles · 0,3 + 6 champuses · 0,3 + 2 juegos de toallas premium · 2,4 + 4 cepillos de dientes · 0,2 + 2 juegos de sábanas premium · 3,3 = **18,8 €/habitación.**
- **T:** 3 jabones · 0,5 + 3 geles · 0,3 + 3 champuses · 0,3 + 3 juegos de toallas · 1,2 + 3 cepillos de dientes · 0,2 + 3 juegos de sábanas · 2,3 = **14,4 €/habitación.**

Costes del servicio de bar y restaurante:

- **Bebida (2,75 €) + Comida (5,35 €) = 8,10 €/persona para desayunar.**

Podemos ver los costes previstos con más detalle en los **anexos 5, 6 y 7**, los cuales se corresponden con las ventas y costes previstos del caso óptimo, pesimista 75% y pesimista 50% respectivamente.

### 4.5 Presupuestos de tesorería:

Hay que tener en cuenta que hemos planteado 3 situaciones alternativas, en referencia a la tasa de ocupación (caso óptimo, pesimista 75% y pesimista 50%).

Primero nos centramos en el caso optimista, donde hemos realizado tres planes de tesorería distintos para el primer año, uno mensual, otro trimestral y otro anual, que podemos ver con detalle en los **anexos 9, 10 y 11**, respectivamente.

Y para el resto de años, del segundo al quinto, solo hemos llevado a cabo un plan de tesorería mensual y otro anual (**anexos 12 a 19**).

En los presupuestos de tesorería se calculan los cobros y pagos previstos de un periodo determinado, así como el resultado de tesorería para ese periodo. Si los cobros superan a los pagos estaremos hablando de superávit, y en el caso contrario habría déficit. El resultado del presupuesto de tesorería, se sumará (superávit) o restará (déficit) al valor de la cuenta bancos c/c.

En el cálculo de los cobros están incluidos los cobros por las habitaciones, el bar y restaurante y el IVA repercutido cobrado por las ventas. El caso de los pagos incluye más partidas, como los pagos por habitaciones, bar y restaurante, alquiler del hotel, sueldos y salarios, gastos financieros, etc.

El cálculo de los sueldos y salarios, así como la seguridad social a cargo de la empresa y del trabajador, y la retención por IRPF se han llevado a cabo un anexo a parte, **anexo 61**. La partida sueldos y salarios es neto, ya que mostramos por separado tanto seguridad social como IRPF. Hay que tener en cuenta que la seguridad social se paga el mes siguiente del que se produce, y que la retención del IRPF ha de realizarse todos los meses y debe pagarse el primer mes del siguiente trimestre.

No podemos olvidarnos de la cuota de autónomos del promotor. Según la página web de [www.infoautonomos.com](http://www.infoautonomos.com), el importe a pagar como cuota de seguridad social del promotor será el siguiente: Consiste en aplicar un porcentaje (en este caso del 29,9%) a la base de cotización (en nuestro caso la cuota de cotización mínima = 875,7€). Pero podemos acogernos a la bonificación para mujeres menores de 35 años y hombres menores de 30 años, por la que tenemos derecho a una reducción del 30% de la base de cotización durante los 30 primeros meses. Por lo tanto, los 30 primeros meses pagaremos:  $70\% \cdot 875,7 \cdot 29,9\% = 183,28\text{€}/\text{mes}$ . Y a partir de ahí, pagaremos:  $29,9\% \text{ de } 875,7 \text{ €} = 261,83 \text{ €}/\text{mes}$ . No podemos acogernos a la tarifa plana para jóvenes autónomos ni a la bonificación para mayores de 30 años debido a que tenemos trabajadores contratados.

El pago del alquiler del hotel está sujeto a retención de IRPF, que consiste en retener un 21% del alquiler de cada mes, y pagarlo el primer mes del trimestre siguiente, en el Modelo 115.

La regularización del IVA la hemos realizado en otro anexo, **anexo 63**, donde hemos realizado la regularización de cada trimestre, para ver cómo es nuestra posición frente a la Hacienda Pública en referencia al IVA. Como hemos tenido los dos primeros trimestres más IVA repercutido que soportado, nacerá una obligación con la H.P., HP Acreedora por IVA, que tendremos que pagar el primer mes del siguiente trimestre. Pero el último trimestre la cosa cambia debido a que para la actividad del hotel, pero tendremos que seguir pagando el alquiler, por lo que en el último trimestre el IVA soportado es superior al repercutido, por lo que nacerá un derecho con la H.P., HP Deudora por IVA, que podremos utilizar para compensar el saldo de la cuenta HP Acreedora por IVA que se produzca en el futuro. En nuestro caso se compensará el segundo trimestre del segundo año, ya que el primer trimestre de este año, la cuenta HP Deudora por IVA se incrementará, ya que el IVA soportado es mayor al repercutido en este trimestre.

En nuestro caso, se produce superávit en todos los meses de apertura del hotel (**anexo 9**) excepto en Octubre, donde la paga extra de los trabajadores hace que se produzca déficit. Y los meses que el hotel permanece cerrado al público, lógicamente habrá déficit. Esto se debe principalmente a que tenemos que seguir pagando el alquiler del hotel incluso los meses que este permanece cerrado. Hay que decir que la importancia de los beneficios en los meses de superávit son más que suficientes para compensar las pérdidas de los meses con déficit. Podríamos pensar en la posibilidad de prolongar el periodo de apertura del hotel, aunque no lo hiciéramos al cien por cien de su rendimiento. A pesar de todo, el beneficio anual sigue siendo positivo, por lo tanto, habrá que decidir en qué emplear los beneficios que obtengamos para conseguir el máximo rendimiento posible de ellos.

Para el presupuesto de tesorería trimestral (**anexo 10**), como el hotel abre sus puertas en junio, el primer trimestre no tendrá actividad, y el segundo trimestre estará formado por los cobros y pagos de junio. Hemos procedido sumando todas las partidas de los meses correspondientes a cada trimestre. En él podemos ver cómo el segundo y tercer trimestre arroja unos beneficios importantes, pero en el último trimestre se producen pérdidas.

En el presupuesto de tesorería anual (**anexo 11**), en el caso optimista, podemos ver cómo la actividad de la empresa durante el primer año arroja un saldo positivo de tesorería igual a **130.684,47 euros**, superávit muy importante, sobre todo si tenemos en cuenta que es el primer año de apertura del hotel.

Para llevar a cabo el cálculo de los demás años, hemos incrementado la mayoría de partidas aplicando el IPC. Como no podemos saber la variación del IPC que se producirá desde junio de 2014 a junio de 2015, hemos estimado que será igual a la última variación que nos da la página web del Instituto Nacional de Estadística, que es la que se produjo entre abril 2013 y abril 2014, igual a un 0,4%.

Como teníamos calculadas las ventas y costes de junio de 2014 a mayo de 2015, no hemos incrementado estas partidas hasta el mes de junio, primer mes del que no tenemos datos. Y a partir del mes de junio, hemos aplicado un aumento del 0,4% tanto a las compras como a las ventas en habitaciones y en el bar y restaurante.

En el caso del alquiler del hotel, hemos aplicado el incremento a partir de junio, que será cuando empiece el segundo año del alquiler, y este se revisa cada año.

Hemos incrementado el salario bruto y procedido a calcular las distintas partidas de la nómina (**anexo nº 61**).

Y por último, en el **anexo nº 63** podemos ver la regularización del IVA del segundo año.

En el resto de años, del segundo al quinto, al realizar los cálculos con incrementos, el resultado será todavía mejor que en el primer año. Esto sucede en el caso optimista, suponiendo que la ocupación de nuestro hotel será similar al de los hoteles de Menorca en 2013.

También hemos tenido en cuenta otras dos situaciones no tan optimista como este primer caso. En las dos situaciones alternativas, hemos supuesto que la tasa de ocupación del hotel será del 50% y del 75% de la tasa de ocupación de Menorca en 2013. Al tener en cuenta estas dos nuevas situaciones, podremos prever la marcha del hotel cuando las cosas no van tan bien como estaba previsto en el primer caso. Donde como veremos a continuación, los resultados ya no son tan buenos.

En el caso pesimista del 75%, los planes de tesorería (**anexos 20 a 30**) arrojan unos resultados positivos, pero en este caso, el resultado está entre los 30.000 y los 40.000 euros, más o menos. Como vemos, el resultado en este caso es positivo, pero es menos que la mitad que en el caso optimista. La regularización del IVA la podemos ver con más detalle en el **anexo nº64**.

Y en el caso pesimista del 50%, la situación ya no es favorable, ya que los planes de tesorería (**anexos 31 a 41**) arrojan resultados negativos, lo que muestra que el hotel tendría problemas en un futuro cercano para atender a sus obligaciones. Podemos ver las regularizaciones del IVA de los distintos años en el **anexo nº 65**. En este caso, el proyecto no es viable.

## 4.6 Cuenta de resultados previsionales:

En los **anexos 42 a 46** se detalla la cuenta de resultados previsionales de los cinco primeros años. La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento en el que se detallan los ingresos y gastos habidos en el ejercicio con el objetivo de obtener el resultado del ejercicio, que podrá ser positivo (beneficio) o negativo (pérdidas) en función del éxito del negocio.

Por la parte de los ingresos, incluimos los obtenidos por el servicio de habitaciones además de los obtenidos con la actividad del bar y el restaurante.

Los gastos son mucho más numerosos que los ingresos, y en ellos incluiremos las compras realizadas por el servicio de habitaciones, así como aquellos necesarios para el correcto funcionamiento de bar y restaurante, alquiler, seguros, suministros, sueldos y salarios brutos, seguridad social del promotor y la parte a cargo de la empresa, gastos financieros (intereses del préstamo), devolución del préstamo y amortizaciones.

En el caso optimista, como hemos visto en el caso de los presupuestos de tesorería expuestos anteriormente, el ejercicio del hotel arroja unos resultados muy positivos de tesorería, que corrobora la cuenta de pérdidas y ganancias, ya que el **beneficio anual antes de impuestos** es de **131.649,94 euros**.

La cuenta de pérdidas y ganancias del segundo año es todavía más favorable que la del primero, ya que arroja unos **beneficios anuales antes de impuestos de 189.128,38 euros**.

La cuenta de pérdidas y ganancias del resto de años, lógicamente, irá aumentando. Ya que los cálculos están hechos a través de incrementos del primer año. Además, en el tercer año se termina de pagar el préstamo de la inversión inicial, lo que hará que los resultados sean todavía mejores.

Pero en los casos pesimistas la situación no es tan positiva. En el caso pesimista del 75%, el resultado del ejercicio (**anexos 47 a 51**) sigue siendo positivo, aunque mucho menor que en el caso optimista. El resultado del ejercicio ha estado todos los años cerca de 45.000 € antes de impuestos, y de unos 35.000 € después.

En el caso pesimista del 50% la situación cambia. En este caso el resultado del ejercicio (**anexos 52 a 56**) será negativo en todos los años. El resultado negativo estará próximo a los 30.000 € en el primer año, y el resto de años es incluso peor, ya que supera los 60.000 € en todos ellos.

### 4.7 Balance:

#### 4.7.1 Balance inicial:

El balance inicial es un documento que representa la situación económica y financiera de una empresa. En él se deben distinguir perfectamente entre los elementos de activo, pasivo y patrimonio neto.

En el **anexo 14** podemos ver el desglose del balance inicial. Pero a continuación describimos las partidas más importantes.

El activo está formado por el activo corriente y no corriente. Dentro del activo no corriente podemos encontrar el inmovilizado intangible (aplicaciones informáticas), el inmovilizado material (instalaciones técnicas, maquinaria, mobiliario y equipos para el proceso de la información), e inversiones financieras a largo plazo (fianzas constituidas a largo plazo). Dentro del activo corriente, incluimos las existencias (existencias iniciales) y el efectivo (caja y bancos).

En nuestro caso, el pasivo sólo tiene una partida, la referida a la deuda con la entidad de crédito por el préstamo concedido, la cual estará dividida entre pasivo corriente y no corriente en función de la parte de la deuda que hay que pagar este año (pasivo corriente) y la parte que se pagará en el futuro (pasivo no corriente)

El patrimonio neto está formado por el capital (capital escriturado) y por las reservas (reservas voluntarias).

#### 4.7.2 Balance Provisional:

Para la realización del balance provisional (**anexo15**), hay que tener en cuenta todo lo que ha pasado durante el ejercicio. Y ver cómo ha afectado a las partidas del balance inicial, y las nuevas partidas que tendremos que anotar en el balance.

En la parte del activo, el activo no corriente no varía significativamente, ya que sólo se producen las amortizaciones correspondientes al primer año. Las cuentas de amortización acumulada disminuyen el valor de los distintos activos para mostrar la pérdida de valor provocada por el uso y el paso del tiempo.

Dentro del activo corriente, incluiremos la partida HP Deudora por IVA, correspondiente al último trimestre del primer año, que se compensará con períodos posteriores.

Y por último, en la cuenta bancos c/c, habrá que sumar el resultado del plan de tesorería anual del primer año, al saldo inicial de la cuenta bancos c/c.

En el patrimonio neto, sólo añadimos la partida resultado del ejercicio, donde tendremos que colocar la cuantía del resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias menos el impuesto de sociedades.

En el pasivo corriente y no corriente, habrá que periodificar el pago del préstamo, separando entre la parte que se pagará este año (corriente) y la parte que se pagará más adelante (no corriente).

Y por último, en el pasivo corriente, tenemos que reconocer todas las obligaciones que han nacido durante el primer ejercicio. En primer lugar, tendremos la retención de IRPF correspondiente al alquiler del último trimestre. También tendremos que tener en cuenta la retención de IRPF de las nóminas del último trimestre. Y por último, tenemos la obligación de pagar el próximo año el impuesto de sociedades correspondiente a los beneficios del primer año.

En los casos pesimistas solo varían unas pocas cuentas. La cuenta HP Deudora por IVA, Bancos, el resultado del ejercicio y HP Acreedora por IS. Podemos ver con detalle los balances de los casos pesimista del 75% y pesimista del 50% en los **anexos nº59 y nº 60** respectivamente.

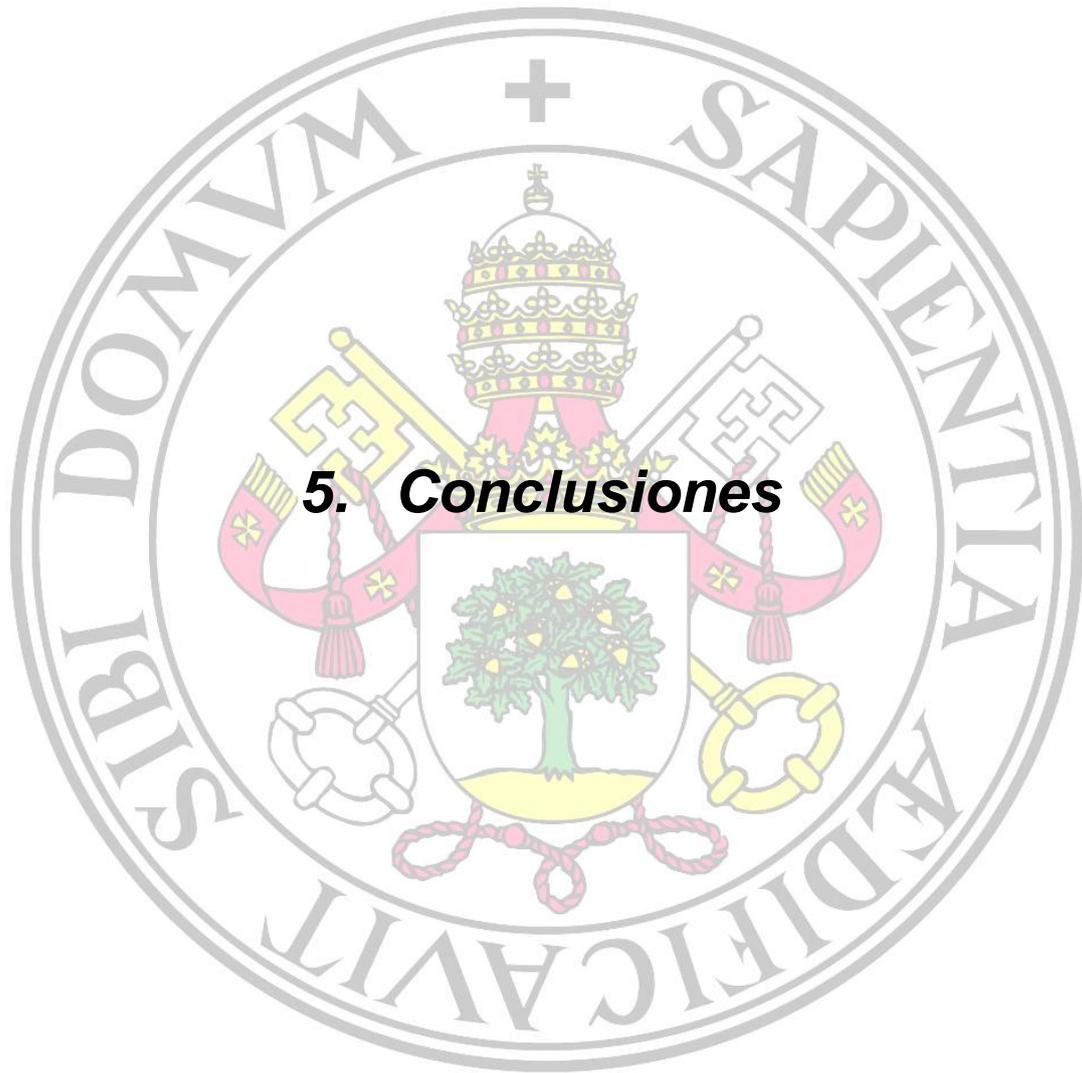
## 4.8 Valor Actual Neto:

En el último apartado del plan de viabilidad, hemos realizado el cálculo del Valor Actual Neto para cada uno de los casos realizados, incluidos los casos pesimistas (**anexo nº66**).

El caso optimista, es decir, si la ocupación del hotel fuera similar a la tasa de ocupación de los establecimientos hoteleros de Menorca en 2013, arroja unos resultados muy positivos. El VAN en este caso es de 630.510,43 €.

En el caso pesimista del 75%, hemos tenido en cuenta que la ocupación del hotel será un 75% de la tasa de ocupación del caso optimista, o lo que es lo mismo, un 75% de la tasa de ocupación de los hoteles de Menorca en 2013. En este caso, los resultados son positivos, aunque en mucha menor medida que en el caso optimista. En este caso el VAN es de 201.503,08 €.

Y por último, en el caso pesimista del 50%, donde suponemos que la ocupación del hotel será la mitad que en el caso optimista. En este caso el resultado es negativo, lo que indica que el proyecto arrojará pérdidas en el futuro. Hay que decir que los resultados van mejorando, y que en unos años podrían empezar a ser positivos, ya que en los últimos años, donde ya se ha devuelto el préstamo, los resultados mejoran.



## **5. Conclusiones**



El objetivo principal de este proyecto es el de determinar si la creación de un nuevo establecimiento de alojamiento hotelero en la isla de Menorca es rentable, o por el contrario, no lo es. Según los cálculos realizados, donde hemos tenido en cuenta tres situaciones alternativas, la puesta en marcha del hotel sería muy rentable si la ocupación del mismo es similar a los establecimientos hoteleros de Menorca en 2013. Pero según va descendiendo esta tasa de ocupación, el resultado puede ser negativo. Así, en el caso pesimista, donde la tasa de ocupación es la mitad de la ocupación de Menorca en 2013, los resultados son negativos, por lo que la inversión no sería viable. Por lo tanto, la viabilidad del hotel va a depender de la tasa de ocupación que obtenga el hotel, por lo que debemos concentrar los esfuerzos en conseguir una buena tasa de ocupación.

Como acabamos de ver, para que el hotel sea viable es imprescindible conseguir unas buenas tasas de ocupación. En este aspecto ha sido fundamental el incremento en los últimos años del número de turistas extranjeros en nuestro país, provocado por los problemas políticos del norte de África y por la recuperación económica de los principales países emisores de turistas hacia España.

El clima mediterráneo es uno de los mejores reclamos turísticos de nuestro país, y una de las principales razones por las que los turistas extranjeros visitan España.

La explotación de Menorca no es tan excesiva como por ejemplo en Mallorca, ya que comenzó a explotarse más tarde y de una forma más controlada. Gracias a ello, el número de establecimientos de alojamiento

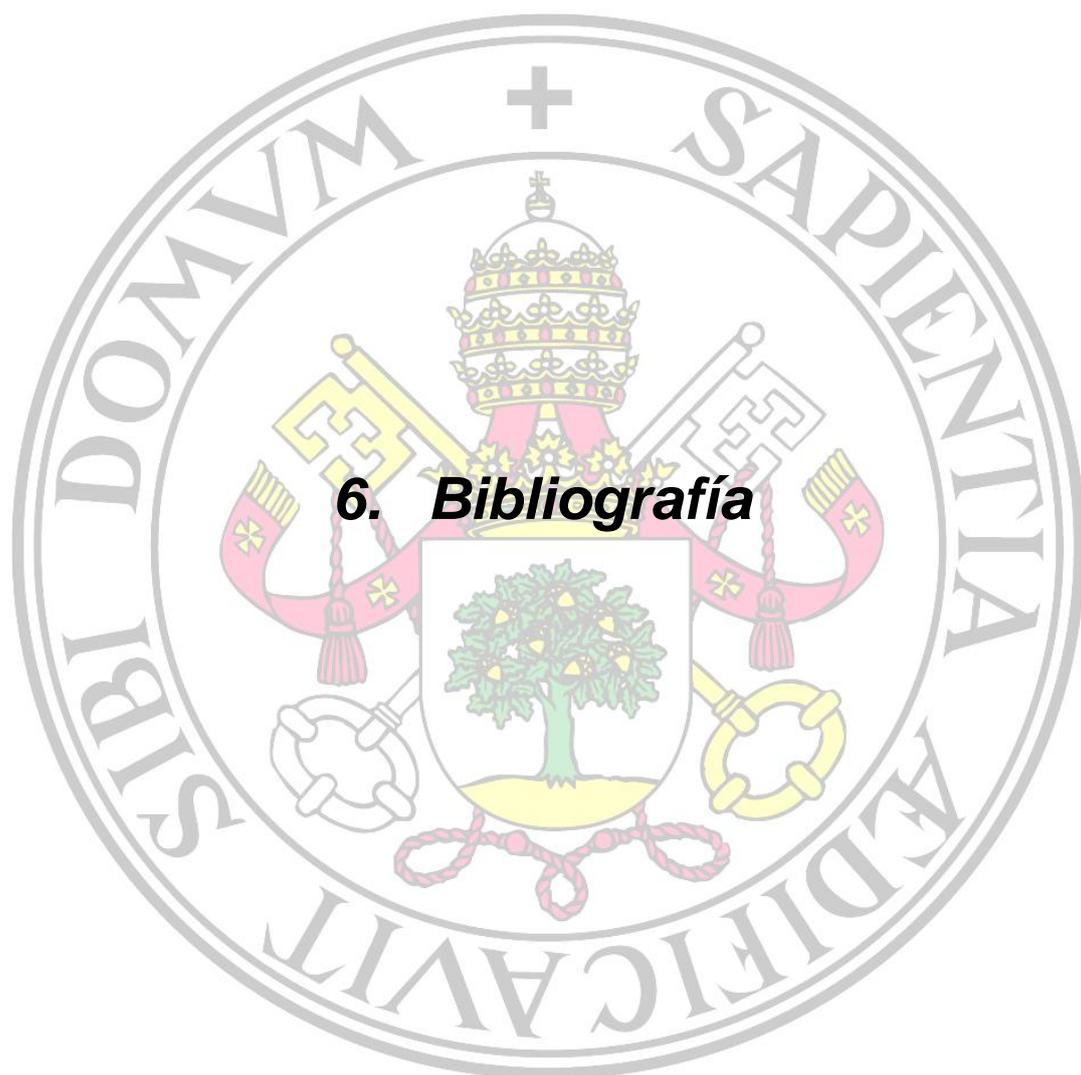
hotelero no es excesivamente grande, lo que facilita la creación de un nuevo negocio de este tipo.

Las elevadas tasas de ocupación hacen que la rivalidad entre los competidores baje, ya que habrá clientes suficientes como para mantener una ocupación importante en todos los hoteles. Pero los elevados costes fijos incrementan la presión en las ventas, y la estacionalidad del sector turístico concentra las ventas en unos pocos meses, provocando el aumento de la rivalidad entre los competidores.

Las agencias de viajes y tour-operadoras tienen un elevado poder de negociación, que aumentará en función del número de turistas que consigan para el hotel.

Los productos sustitutivos estarán formados por todos los tipos de alojamiento que haya disponibles. En Menorca, los apartamentos son muy numerosos, pero los nuevos tipos de alojamiento, como el agroturismo, interior,....., no son muy importantes todavía.

Hay que tener en cuenta que los cálculos realizados, en muchas ocasiones, se basan en estimaciones. Esto sucede porque este proyecto tiene una extensión limitada, y si realizáramos todos los cálculos necesarios, sobrepasaríamos por mucho este límite. A pesar de todo esto, se han realizado la mayor parte de los cálculos, todos ellos con datos reales y correctamente actualizados.



## **6. Bibliografía**



**Manuales:**

Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial. Edición corregida y aumentada. W.Behrens y P.M.Hawranek. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (1992).

Página web de gabilos software.  
<http://www.gabilos.com/comosehace/estudioviabilidad/textoEstudioviabilidad.htm>

Guía para elaborar un plan de viabilidad. Área de empresas del Centro de Promoción y Desarrollo Municipal (CDTE). Manises (Comunidad Valenciana).  
<http://www.emanises.es/>

Cámara de Navarra. Planes de viabilidad.  
[http://www.cajaruraldenavarra.com/cms/estatico/rvia/navarra/ruralvia/es/empresas/area\\_de\\_descargas/planviabilidad.pdf](http://www.cajaruraldenavarra.com/cms/estatico/rvia/navarra/ruralvia/es/empresas/area_de_descargas/planviabilidad.pdf)

**Páginas oficiales:**

España. Ley 2/1995 de 23 marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada. *Boletín Oficial del Estado* nº71 de 24 marzo de 1995: 9181-9206.

[www.caib.es](http://www.caib.es) → GOBIERNO DE LAS ISLAS BALEARES.

CAIB 2013: Encuesta de ocupación hotelera año 2013. <http://www.caib.es/sacmicrofront/contenido.do?mkey=M10072911244127834137&lang=ES&cont=57381> (Consulta 02 de Abril de 2014).

CAIB 2013: Indicadores de demanda turística – Islas Baleares, año 2013. <http://www.caib.es/sacmicrofront/contenido.do?mkey=M10072911244127834137&lang=ES&cont=27712> (Consulta 02 de Abril de 2014).

CAIB 2013: Gasto y perfil de los turistas (EGATUR) <https://www.caib.es/ibestat/estadistiques/economia/turisme/despesa-perfil-turistes-egatur/922f4f96-0580-4c25-9ba6-bf8788247112> (Consulta 20 de Abril de 2014).

[www.ashome.es](http://www.ashome.es) → ASOCIACIÓN HOTELERA DE MENORCA.

ASHOME: Nuestros establecimientos asociados. <http://www.ashome.es/frontend/ashome/NUESTROS-ESTABLECIMIENTOS-ASOCIADOS-vn2667-vst6> (Consulta 10 de Abril de 2014).

ASHOME: Informes y estadísticas, año 2013. <http://www.ashome.es/frontend/ashome/Informes-Y-Estadisticas-vn7158-vst61> (Consulta 15 de Abril de 2014).

[www.ine.es](http://www.ine.es) → INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA.

INE 2014: Encuesta de ocupación hotelera año 2013. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Ft162eoh&file=inebase&L=0> (Consulta 02 de Abril de 2014).

INE 2014: Hostelería y turismo. Turismo receptor. Año 2013. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Ftrec%2F&file=inebase&L=0> (Consulta 03 de Abril de 2014).

INE 2014: Variación del IPC. <http://www.ine.es/varipc/index.do> (Consulta 15 de Mayo de 2014).

[www.ico.es](http://www.ico.es) → INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL.

ICO 2014: ICO Empresas y Emprendedores. <http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolInteres> (Consulta 20 de Mayo de 2014).

<http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=general>

[www.starsfour.com](http://www.starsfour.com)

Precios de alquiler de hoteles. En: <http://www.starsfour.com/es/alquilar-hoteles/alquilar-hoteles-en-espana>

Precios de los distintos hoteles de Menorca. En: [www.booking.com](http://www.booking.com)

**Artículos de prensa:**

- (2014) “España sigue siendo el principal destino turístico de la UE”. En <http://www.ashome.es/frontend/ashome/Espana-Sigue-Siendo-EI-Principal-Destino-Turistico-De-La-UE-vn7428-vst9>
- (2014) “El sector servicios en Baleares crecerá un 1,2% en 2014, según Hispalink”. En <http://www.ashome.es/frontend/ashome/EI-Sector-Servicios-En-Baleares-Crecera-Un-1-2--En-2014--Segun-Hispalink-vn7352-vst9>
- (2014) “Baleares cierra el 2013 como el Destino Español con el mejor Balance Turístico, según Exceltur”. En [www.ashome.es/frontend/ashome/Baleares-Cierra-EI-2013-Como-EI-Destino-Espanol-Con-EI-Mejor-balance-Turistico--Segun-Exceltur-vn7259-vst9](http://www.ashome.es/frontend/ashome/Baleares-Cierra-EI-2013-Como-EI-Destino-Espanol-Con-EI-Mejor-balance-Turistico--Segun-Exceltur-vn7259-vst9)
- (2014) “El Instituto Oficial de Crédito (ICO) presenta las Líneas de Financiación para 2014”. En [www.ashome.es/frontend/ashome/EI-Instituto-Oficial-De-Credito--ICO--Presenta-las-lineas-De-Financiacion-Para-2014-vn7379-vst9](http://www.ashome.es/frontend/ashome/EI-Instituto-Oficial-De-Credito--ICO--Presenta-las-lineas-De-Financiacion-Para-2014-vn7379-vst9)
- Gilbert, J. (2014) “TUI Alemania traerá a Menorca 60.000 turistas en 2014, 15.000 más que el año pasado”. En [www.ashome.es/frontend/ashome/TUI-Alemania-Traera-A-Menorca-60-000-Turistas-En-2014-15-000-Mas-Que-EI-Ano-Pasado-vn7517-vst9](http://www.ashome.es/frontend/ashome/TUI-Alemania-Traera-A-Menorca-60-000-Turistas-En-2014-15-000-Mas-Que-EI-Ano-Pasado-vn7517-vst9)
- (2014) “El ministerio de Industria, Energía y Turismo preside la primera reunión de la Mesa del Acero”. En <http://m.minetur.gob.es/NotasPrensa/Detalle?idNotaPrensa=14>
- (2014) “Paro Marzo 2014, descendiendo en 16620 personas”. En <http://paroyempleo.blogspot.com.es/2014/04/paro-marzo-2014-desciende-en-16620.html>
- (2013) “Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015”. En [www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/PNIT.aspx](http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/PNIT.aspx)
- (2013) “Turismo sostenible. El ministerio de Industria, Energía y Turismo firma el acuerdo para impulsar el Turismo Sostenible en Menorca”. En <http://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/Prensa/Notas%20de%20Prensa/2013-10-15%20-%20EI%20Ministerio%20de%20Industria,%20Energ%C3%ADa%20y%20Turismo%20firma%20el%20acuerdo%20para%20impulsar%20el.pdf>
- “Climatología de la isla de Menorca. Geografía de Menorca”. En [www.menorca.org/es/geografia-de-menorca/clima-menorca.html](http://www.menorca.org/es/geografia-de-menorca/clima-menorca.html)
- Informe de Gowex (2014). “Wifi gratis, el mejor aliado del turista con Smartphone”. En [www.hosteltur.com/137180-wifi-gratis-mejor-aliado-turista-smartphone.html](http://www.hosteltur.com/137180-wifi-gratis-mejor-aliado-turista-smartphone.html)
- (2014) “España cerró 2013 con 60,6 millones de turistas extranjeros”. En [www.hosteltur.com/132880-espana-cerro-2013-606-millones-turistas-extranjeros.html](http://www.hosteltur.com/132880-espana-cerro-2013-606-millones-turistas-extranjeros.html)
- (2013) “El sector hotelero español ve la luz al final del túnel”. En <http://www.hosteltur.com/117300-sector-hoteler-espanol-ve-luz-al-final-tunel.html>

De la Rosa, J.M. (2009). “Agencias de viajes: entre la concentración y la depuración”. En [http://www.hosteltur.com/63234\\_agencias-viajes-concentracion-depuracion.html](http://www.hosteltur.com/63234_agencias-viajes-concentracion-depuracion.html)

(2013) “La concentración de agencias limita la competitividad en los viajes de empresa”. En [www.hosteltur.com/146560\\_concentracion-agencias-limita-competitividad-viajes-empresa.html](http://www.hosteltur.com/146560_concentracion-agencias-limita-competitividad-viajes-empresa.html)

(2014) “Los agentes de viajes tendrán más oportunidades en 2014”. En [www.hosteltur.com/132810\\_agencias-viajes-tendran-oportunidades-2014.html](http://www.hosteltur.com/132810_agencias-viajes-tendran-oportunidades-2014.html)

(2011) “Nuevos actores en plena concentración”. En [www.hosteltur.com/145000\\_nuevos-actores-plena-concentracion.html](http://www.hosteltur.com/145000_nuevos-actores-plena-concentracion.html)