



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

---

Trabajo de fin de grado

# Elaboración de un plan financiero de un proyecto hotelero

Carlos Moreira Villanueva

Tutor/a: Ángel Santiago Fernández Castro y María Flora Muiño Vázquez

Grado en Ciencias Empresariales

Curso académico 2022/23

---

Trabajo de Fin de Grado presentado en la Facultad de Economía y Empresa  
de la Universidad de la Coruña para la obtención del Grado en Ciencias  
Empresariales

# Resumo

En el siguiente Trabajo de Fin de Grado se desarrolla un plan financiero de un proyecto hotelero que ya está en funcionamiento y que se desea ampliar. La ampliación se plantea en dos fases y se pretende conocer si es más rentable continuar con el negocio actual, invertir en la primera fase del proyecto o realizarlo todo en su conjunto.

Para la elaboración del mismo se ha analizado de forma general la industria hotelera y sus números tras la llegada de la COVID-19, para, a continuación, realizar un análisis financiero de las empresas competidoras directas. Todo ello, junto con la información interna de la empresa, sirve como contextualización para calcular las previsiones del plan financiero.

Finalmente, los resultados obtenidos por el plan financiero son positivos y confirman que se debe realizar todo el proyecto en su conjunto.

*Palabras clave:* plan financiero, industria hotelera, COVID-19, empresa familiar, ampliación.

*Número de palabras:* 14.361

# Abstract

In the following Final Degree Project, a financial plan is developed for a hotel project that is already in operation and which is to be expanded. The expansion is planned in two phases and the aim is to find out whether it is more profitable to continue with the current business, to invest in the first phase of the project or to carry it out as a whole.

For the preparation of the project, a general analysis of the hotel industry and its figures after the arrival of COVID-19 was carried out, followed by a financial analysis of the direct competitors. All of this, together with the company's internal information, serves as a contextualisation for calculating the forecasts of the financial plan.

Finally, the results obtained by the financial plan are positive and confirm that the entire project should be carried out as a whole.

*Keywords:* financial plan, hotel industry, COVID-19, family business, enlargement.

*Number of words:* 14.361

# Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Visión general de la industria hotelera en España.....</b>	<b>9</b>
2.1. La industria hotelera y sus características .....	10
2.2. Turismo internacional .....	12
2.3. Turismo nacional .....	15
2.4. Datos de la industria hotelera.....	18
2.4.1. Pernoctaciones.....	18
2.4.2. Grado de ocupación hotelera.....	20
2.4.3. Indicadores de rentabilidad del sector hotelero.....	24
<b>3. Actividad de la empresa y servicios proporcionados .....</b>	<b>28</b>
<b>4. Estudio de la competencia .....</b>	<b>31</b>
<b>5. Plan de marketing .....</b>	<b>39</b>
5.1. Servicio .....	39
5.2. Precio.....	40
5.3. Distribución .....	40
5.4. Comunicación.....	41
<b>6. Plan financiero .....</b>	<b>42</b>
6.1. Horizonte temporal del proyecto.....	42
6.2. Previsión de ventas .....	42
6.3. Gastos.....	45
6.3.1. Gastos variables .....	45
6.3.2. Gastos fijos .....	46

6.4.	Estrategia de capital.....	49
6.4.1.	Inversión.....	49
6.4.2.	Financiación.....	51
6.5.	Estrategia financiera.....	53
6.5.1.	Política de mantenimiento.....	53
6.5.2.	Política de dividendos.....	53
6.6.	Análisis de la viabilidad.....	54
6.6.1.	Cuadro de recursos generados.....	54
6.6.2.	Necesidades netas de capital corriente.....	55
6.6.3.	Presupuesto de capital.....	56
6.6.4.	Presupuesto de tesorería.....	57
6.7.	Análisis de la rentabilidad.....	58
6.7.1.	Coste de Fondos Propios (Kfp).....	58
6.7.2.	Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC).....	59
6.7.3.	Flujos de caja libre.....	60
6.7.4.	Valor de continuidad.....	62
6.7.5.	Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.....	62
	<b>Conclusiones.....</b>	<b>64</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>65</b>

# Índice de gráficos y figuras

<b>Gráfico 1. Aportación de la actividad turística al PIB nacional en % .....</b>	<b>9</b>
<b>Gráfico 2. Turistas internacionales llegados a España.....</b>	<b>12</b>
<b>Gráfico 3. Turistas internacionales llegados a Galicia .....</b>	<b>13</b>
<b>Gráfico 4. Turistas internacionales llegados a España distribuidos por mes.....</b>	<b>14</b>
<b>Gráfico 5. Viajes realizados por personas residentes en España.....</b>	<b>15</b>
<b>Gráfico 6. Número de viajes nacionales a Galicia .....</b>	<b>16</b>
<b>Gráfico 7. Viajes realizados por la población que reside en España .....</b>	<b>17</b>
<b>Gráfico 8. Pernoctaciones en establecimientos hoteleros en España .....</b>	<b>18</b>
<b>Gráfico 9. Pernoctaciones en establecimientos hoteleros en Galicia .....</b>	<b>19</b>
<b>Gráfico 10. Pernoctaciones en establecimientos hoteleros en A Coruña .....</b>	<b>20</b>
<b>Gráfico 11. Grado de ocupación en estab. hoteleros por habitaciones en España.....</b>	<b>21</b>
<b>Gráfico 12. Grado de ocupación en estab. hoteleros por habitaciones en Galicia .....</b>	<b>22</b>
<b>Gráfico 13. Grado de ocupación en estab. hoteleros por habitaciones en A Coruña .....</b>	<b>23</b>
<b>Gráfico 14. Grado de ocupación en estab. hoteleros por habitaciones en A Coruña .....</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico 15. ADR y RevPAR en establecimientos hoteleros en España.....</b>	<b>25</b>
<b>Gráfico 16. ADR y RevPAR en establecimientos hoteleros en Galicia .....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico 17. ADR y RevPAR en establecimientos hoteleros en A Coruña (2022) .....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 18. Total de activo (2010-2021) .....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 20. Comparación del número de empleados (2010-2021).....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 22. Resultado de explotación .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 1. Cartera de servicios de la empresa .....</b>	<b>39</b>

# Índice de tablas

Tabla 1. Cálculo de la previsión de ventas.....	43
Tabla 2. Ventas totales estimadas en cada escenario .....	44
Tabla 3. Comparación del Importe Neto de la Cifra de Ventas .....	44
Tabla 4. Cálculo de los gastos variables .....	45
Tabla 5. Gastos variables totales estimados en cada escenario.....	46
Tabla 6. Estimación de los gastos fijos del primer escenario año 2 (P).....	46
Tabla 7. Estimación de los gastos en salarios del primer escenario año 2 (P).....	47
Tabla 8. Estimación de los gastos fijos del segundo escenario año 3 (P+H).....	48
Tabla 9. Estimación de los gastos en salario del segundo escenario año 3 (P+H).....	48
Tabla 10. Estimación de los gastos fijos del tercer escenario año 7 (P+H+A).....	49
Tabla 11. Estimación de los gastos en salario del tercer escenario año 7 (P+H+A) .....	49
Tabla 12. Gastos fijos totales estimados en cada escenario .....	49
Tabla 13. Inversión de la primera fase del proyecto (H).....	50
Tabla 14. Inversión de la segunda fase del proyecto (A) .....	50
Tabla 15. Condiciones de los préstamos de la primera fase del proyecto (H).....	52
Tabla 16. Condiciones de los préstamos de la segunda fase del proyecto (A) .....	52
Tabla 17. Dotaciones de amortización .....	53
Tabla 18. Cuadro de recursos generados .....	54
Tabla 19. Necesidades netas de capital corriente.....	55
Tabla 20. Presupuesto de Capital .....	56
Tabla 21. Presupuesto de Tesorería.....	57
Tabla 22. Datos necesarios y cálculo para obtener el K(fp) .....	59
Tabla 23. Cálculo del Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC) .....	60

<b>Tabla 24. Flujos de caja del escenario 1 (P) - método directo.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 25. Flujos de caja del escenario 2 (P+H) - método directo.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 26. Flujos de caja del escenario 3 (P+H+A) - método directo.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 27. Cálculo del Valor en continuidad .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 28. Cálculos del VAN y la TIR .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 32. Comparación de la TIR del proyecto y el CMPC.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 32. Comparación de la TIR del accionista y el K(fp).....</b>	<b>63</b>

# 1. Introducción

Como estudiante del programa de Simultaneidad de Grados en Ciencias Empresariales y en Arquitectura Técnica, he tenido que realizar dos trabajos de final de grado, uno en cada facultad/escuela, procurando que ambos estuviesen relacionados, pues para ello decidí formarme en ambas disciplinas. Además, siendo uno de los sucesores de una empresa familiar dedicada al sector hotelero que ha decidido invertir en la ampliación de un nuevo proyecto hotelero, planteo:

- Elaborar un plan financiero de un proyecto hotelero en su fase inicial y sus posteriores ampliaciones (Grado en Ciencias Empresariales).
- Ampliar y modificar el proyecto hotelero inicial en busca de atraer nuevos clientes (Grado en Arquitectura Técnica).

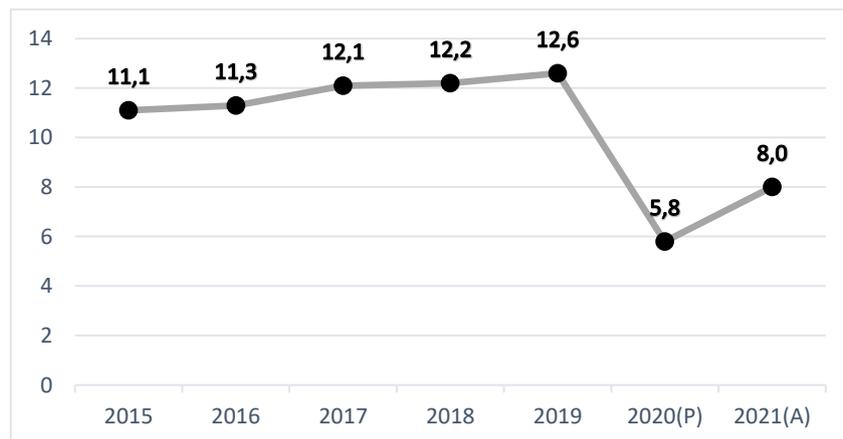
De esta forma, el objetivo del plan financiero será conocer si el proyecto que se plantea es viable y, si este lo es, cuál sería el escenario más rentable.

Para ello, en primer lugar, se analizará la industria hotelera en España, observando cómo ha afectado la etapa de la COVID-19 a la industria y las nuevas tendencias que se están generando en estos últimos años. A continuación, se describirá la actividad de la empresa y los servicios que proporcionan hoy en día para, posteriormente, describir las nuevas ampliaciones. Una vez dispuesto lo anterior, se realizará un análisis de la información financiera de la competencia más directa que, en los apartados posteriores, ayudará a formular las previsiones del proyecto. En el siguiente apartado se introducirá de forma resumida el plan de marketing que pretende seguir la empresa. Y, por último, se elaborará el plan financiero del proyecto teniendo en cuenta los datos obtenidos en el análisis de los apartados anteriores y la información privada de la empresa. De esta manera, se calcularán el VAN y la TIR de los distintos escenarios permitiendo conocer y comparar, en cada caso, la viabilidad del proyecto y las rentabilidades de los distintos escenarios.

## 2. Visión general de la industria hotelera en España

En España es bien conocido que el turismo es uno de los sectores más importantes de la economía nacional, aportando un 5,8 % del PIB nacional en el año 2020 (Instituto Nacional de Estadística, 2023a). Sin embargo, si se compara este dato con el de los años anteriores, se observa cómo la aportación del sector turístico al PIB nacional cayó prácticamente 7 puntos con respecto a los años anteriores. Dato esclarecedor del impacto negativo que tuvo la llegada de la COVID-19 en el año 2020.

Gráfico 1. Aportación de la actividad turística al PIB nacional en %



Notas: (P) estimación previsión; (A) estimación avance.

Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

Este impacto negativo lo han sufrido todas las ramas que forman el sector turístico como pueden ser el transporte, la hostelería o la restauración, adaptándose y evolucionando de forma distinta de cara a las nuevas tendencias que se han generado.

Dentro de la hostelería, la industria hotelera no se ha mantenido indiferente a los daños producidos por la COVID-19, y también ha sufrido grandes cambios estos últimos años que, añadidos al impacto negativo provocado por la guerra entre Ucrania y Rusia, hacen que la recuperación del sector no se haya producido a la velocidad esperada.

## 2.1. La industria hotelera y sus características

En primer lugar, se definirá qué actividades se engloban dentro de la industria hotelera. De esta forma, “el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario” (Mestres Soler, 1999).

Por lo tanto, los establecimientos hoteleros pueden realizar además de la función productiva principal, como lo es la de ofrecer servicio de alojamiento a sus clientes, un conjunto amplio de actividades y servicios extra. De este modo, existen diferentes normativas autonómicas que clasifican los distintos establecimientos hoteleros por los servicios complementarios que ofertan, además de por otros parámetros como pueden ser las superficies de las habitaciones y los espacios comunes.

En el caso de Galicia, comunidad autónoma en el que se encontrará el proyecto hotelero objeto de este documento, la norma que clasifica los distintos establecimientos hoteleros es el *Decreto 57/2016, de 12 de mayo, por el que se establece la ordenación de los establecimientos hoteleros*. En esta norma se clasifican los establecimientos en hoteles, pensiones y posadas, además de establecer categorías por número de estrellas.

Por otro lado, la industria hotelera presenta una serie de características que la diferencia de cualquier otra debido a las peculiaridades que surgen de vender el servicio de alojamiento. De esta forma, se puede destacar que (Sánchez Rebull, 2002):

1. Es un servicio que no se puede inventariar una vez ha sido realizado, además de tener una caducidad instantánea. Estas características de no poder almacenar el servicio obligan al hotel a intentar vender diariamente todas sus habitaciones, pudiéndose considerar una pérdida en caso de que no lo consiguieran.
2. El servicio no se puede trasladar al cliente. Debe ser éste el que se desplace al lugar de producción del servicio.
3. Existe una cierta imposibilidad de aumentar la producción (el número de habitaciones) a corto plazo, en el caso de que la demanda aumente.
4. Deben ofrecer una buena variedad de servicios para captar a los clientes, adaptándose a las necesidades más previsibles de los mismos como pueden ser el servicio de lavandería, wi-fi, etc.

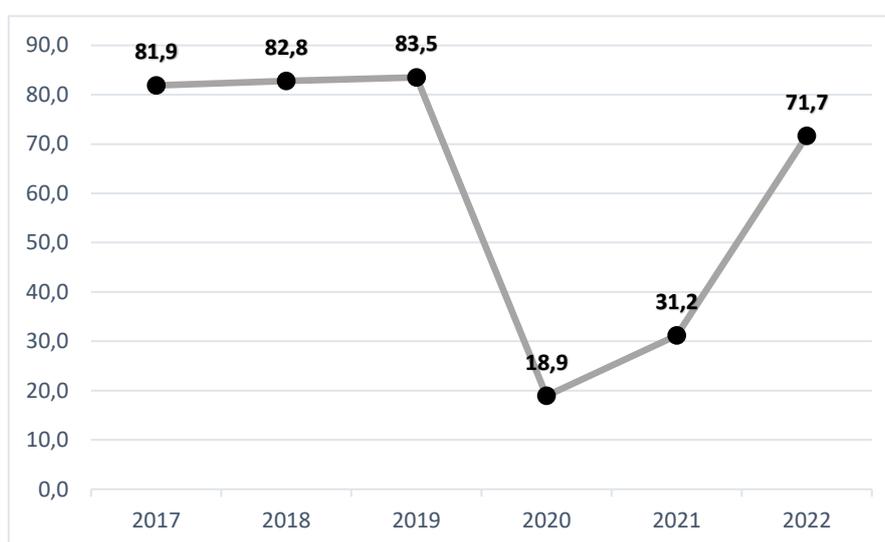
5. La mayoría de los servicios ofrecidos en la industria tienen un carácter intangible o inmaterial. Esto causa, en primer lugar, que el conjunto de recursos humanos sea importante a la hora de tratar con los clientes, pues de ellos depende la percepción de calidad y satisfacción que los clientes formen de la estancia en el hotel. En segundo lugar, este carácter intangible dificulta la diferenciación de los servicios con respecto a otros hoteles, por lo que tendrán que buscar aspectos materiales que el cliente pueda relacionar con el servicio ofrecido.
6. Los costes fijos, aquellos que no cambian en función de la tasa de ocupación, son muy altos en comparación con los costes variables.
7. Se trata de un servicio que se ofrece durante las 24 horas. Por lo que la atención continuada al público requiere una planificación del personal y de uso de las nuevas tecnologías, con el objeto de que las necesidades de todos los clientes estén cubiertas.
8. Existe mucha diversidad en el origen geográfico de los clientes y existen muchos canales para la contratación de los servicios.
9. Existe la repetición de determinados parámetros, como la ocupación, cada cierto período. Este fenómeno es conocido como estacionalidad.

A continuación, para conocer la evolución de la industria en los últimos años y las nuevas tendencias generadas post-COVID, se analizará el turismo internacional y el turismo nacional en España con el objetivo posterior de visualizar los datos específicos de la industria hotelera y obtener una visión general de la misma.

## 2.2. Turismo internacional

El número de turistas internacionales llegados a España en los años previos a 2020 era ascendente, superando la cantidad de 80 millones de personas (Instituto Nacional de Estadística, 2023c). Esta ascensión progresiva de turistas se vio cortada por la llegada de la COVID-19 en febrero del 2020. Durante los dos próximos años, 2020 y 2021, el sector ha intentado recuperarse, pero las múltiples restricciones sociales y la aparición de nuevas variantes epidemiológicas han hecho que los datos de turistas internacional sigan sin alcanzar los valores prepandémicos.

Gráfico 2. Turistas internacionales llegados a España



Datos en millones.

Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

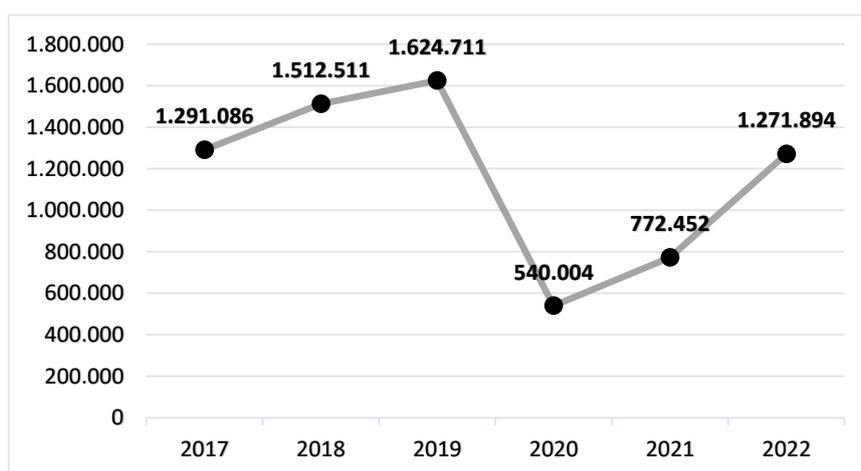
En el último año, 2022, el número de turistas internacionales llegados a España siguió ascendiendo, llegando a los 71,7 millones de personas (Instituto Nacional de Estadística, 2023c). Esto evidencia que el sector turístico a nivel internacional se está recuperando. Sin embargo, en el panorama internacional han ocurrido una serie de conflictos, como la guerra entre Ucrania y Rusia, que han afectado a que los valores sigan lejos de los datos previos a la crisis sanitaria.

Las comunidades autónomas que recibieron un mayor número de turistas internacionales en el último año han sido Cataluña (14.803.187), las Islas Baleares (13.203.537) y Canarias (12.329.171) (Instituto Nacional de Estadística, 2023c). Estas

comunidades también han sido las más visitadas en el año 2019, antes de la llegada de la COVID-19.

En el caso de Galicia, en el último año ha recibido 1.271.894 turistas internacionales, un 64,7% más que en el año 2021, pero un 21,7% menos que en el año 2019 (Instituto Nacional de Estadística, 2023c). Esto llama la atención, pues, pese a ser un Año Santo Xacobeo, el número de turistas internacionales que visitaron Galicia no es muy elevado si se compara con otras comunidades autónomas. Pese a ello, si se observa la tendencia antes de la llegada de la pandemia, el número de turistas internacionales que se animaban a visitar Galicia era cada vez más grande. Esto indica que la tendencia de los turistas internacionales estaba cambiando, y que cada vez eran más los que se animaban a descubrir nuevos paisajes dentro del territorio español.

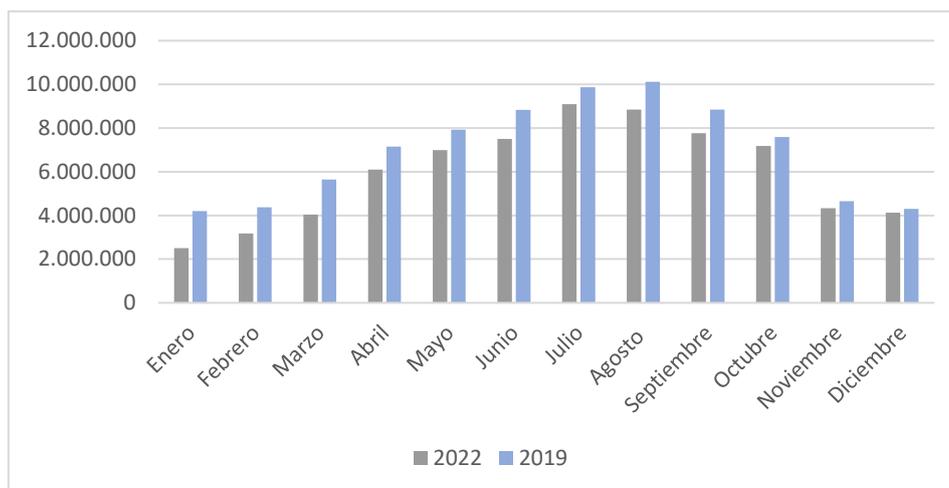
Gráfico 3. Turistas internacionales llegados a Galicia



Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

Por otra parte, en el gráfico 4, se puede observar cómo se distribuye la llegada de turistas internacionales a lo largo de los distintos meses del año. De esta manera, se ve que la estacionalidad es un factor importante a tener en cuenta a la hora de hablar de turismo internacional. En el caso de España, los meses en los que recibe una mayor cantidad de turistas internacionales, pre y post COVID-19, son los meses que van de mayo a octubre, destacando julio y agosto (Instituto Nacional de Estadística, 2023c).

Gráfico 4. Turistas internacionales llegados a España distribuidos por mes



Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

Además, los motivos principales de los turistas internacionales en sus viajes a España durante 2022 fueron los de *ocio, recreo y vacaciones* con un 86,7% de las visitas, frente a un 6,1% que han visitado España por *negocios o motivos profesionales* (Instituto Nacional de Estadística, 2023c). Estos datos son similares a la época prepandémica.

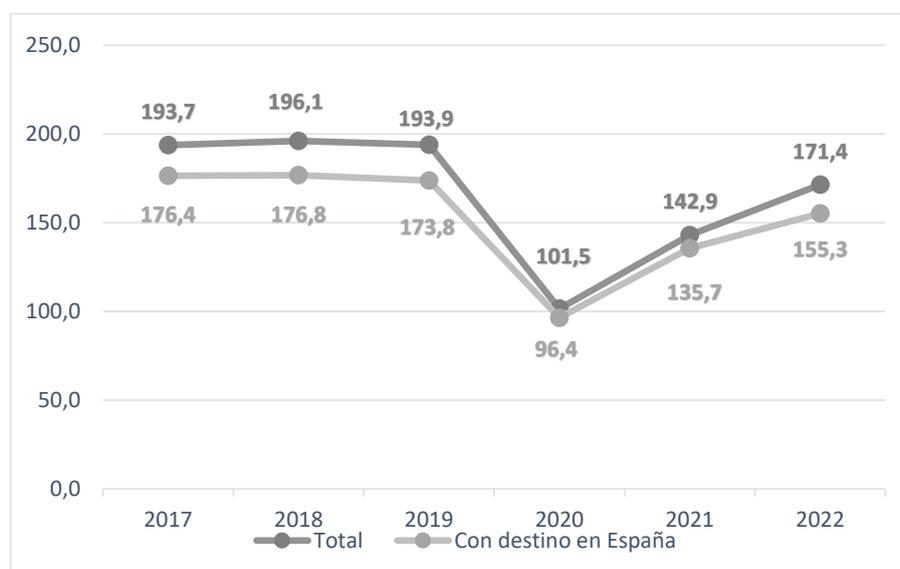
También cabe destacar que el 68,6% de los turistas internacionales se han hospedado en un alojamiento hotelero en el año 2022, superando el porcentaje del año 2019 en un 3,2% (Instituto Nacional de Estadística, 2023c). Por lo tanto, como se ha comentado anteriormente, el número de turistas internacionales que recibió España ha sido menor, pero, el porcentaje de turistas que se inclinan por hospedarse en un alojamiento hotelero aumentó.

Asimismo, la duración de la estancia del 47,9% de los turistas internacionales en el año 2022 ha sido de entre *cuatro a siete noches*, seguida por la de *ocho a quince noches* con un 22,3% (Instituto Nacional de Estadística, 2023c). Estos porcentajes son similares a los que se obtenían antes de la pandemia, por lo que esta es otra característica que no se vio modificada después de la llegada de la COVID-19.

## 2.3. Turismo nacional

El número de viajes realizados por personas residentes en España bajó considerablemente en el año 2020 por las mismas causas explicadas anteriormente. Pese a ello, el número de viajes siguió siendo elevado ya que, a diferencia del turismo internacional, las restricciones a viajes nacionales fueron más laxas para que los negocios dedicados al turismo pudieran sobrevivir con el turismo nacional.

Gráfico 5. Viajes realizados por personas residentes en España



Datos en millones.

Fuente: elaboración propia a partir del INE (2022).

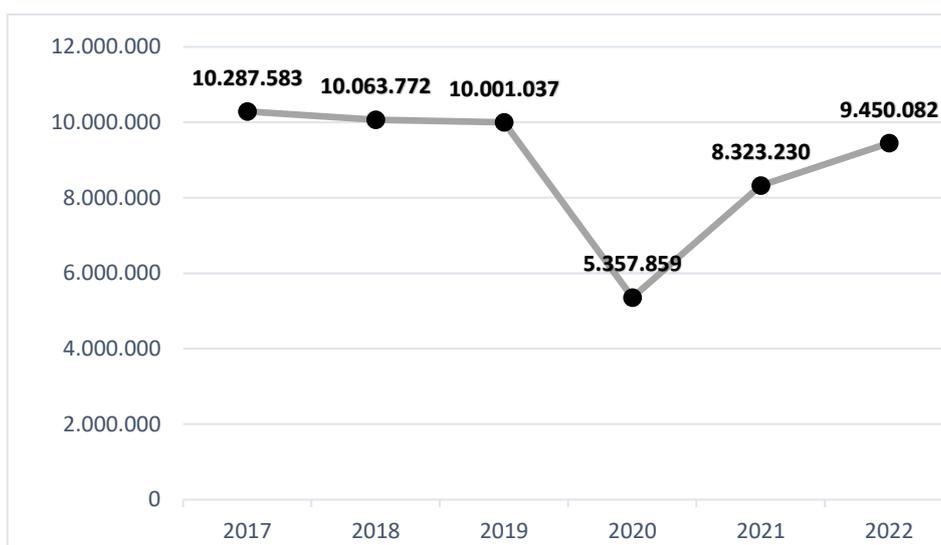
De esta forma se observa que en el año 2021 el 95,0% de los viajes tuvieron como destino principal España y un 5,0% el extranjero. Esto contrasta con los datos del año 2019, previo a la llegada de la COVID-19, en el que el 89,6% de los viajes tuvieron como destino principal España y el 10,4% el extranjero (Instituto Nacional de Estadística, 2023b). Estos datos indican que los turistas nacionales durante los años de pandemia se decantaban más por destinos nacionales, quizás por las múltiples restricciones internacionales impuestas en los distintos países.

En el último año con datos, 2022, la tendencia está volviendo a la que teníamos en el año 2019, por lo que se puede deducir que la tendencia de cara al futuro va a ser similar a la que teníamos antes de la llegada de la pandemia, donde cada año aumentaban más los viajes con destino fuera de España.

Las comunidades autónomas que recibieron un mayor número viajes en el año 2022 han sido Andalucía (28.120.282), Cataluña (24.161.771) y la Comunitat Valenciana (17.932.009) (Instituto Nacional de Estadística, 2023b). Estas comunidades también fueron las más visitadas en los años previos a la llegada del COVID-19.

En el caso de Galicia, en el año 2022 ha recibido 9.450.082 viajes, un 5,51% menos que en el año 2019 (Instituto Nacional de Estadística, 2023b). Esta cifra, junto con la del 2021, son reseñables pues se encuentran muy cercanas a las cifras de la época prepandémica, lo que dista de las cifras nacionales mostradas en el gráfico 5. De esta manera se podría deducir que, al tratarse de dos Años Santos Xacobeo, el número de viajes nacionales no se vio tan afectado y la recuperación del turismo nacional ha sido más rápida que en otras comunidades autónomas.

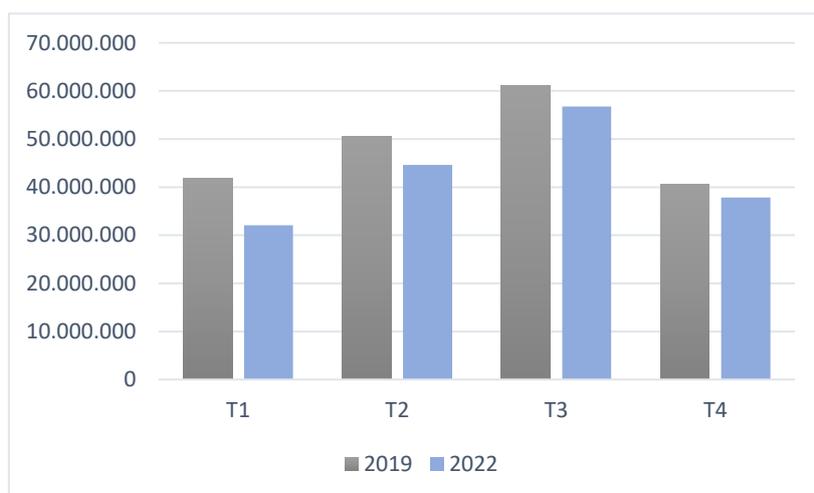
Gráfico 6. Número de viajes nacionales a Galicia



Fuente: elaboración propia a partir del INE (2022).

Por otra parte, en el gráfico 7 podemos observar cómo se distribuyen los viajes de los residentes en España a lo largo del año 2022 y 2019, lo que nos permite deducir que el trimestre en el que se producen más viajes es el tercero. Esta característica se repite todos los años, lo que muestra lo importante que es la estacionalidad dentro del sector.

Gráfico 7. Viajes realizados por la población que reside en España



Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

Además, los motivos principales de los viajes de residentes dentro de España durante 2022 fueron los de *ocio, recreo y vacaciones* con un 50,6% y los de *visitas a familiares o amigos* con un 35,1% de las visitas. Por otro lado, solo el 8,3% de los viajes han sido por *negocios o motivos profesionales* (Instituto Nacional de Estadística, 2023b). Estos datos varían muy poco con respecto a los años anteriores de la llegada de la COVID-19.

También cabe destacar que en el 22,8% de los viajes dentro de España los turistas nacionales se han hospedado en un alojamiento hotelero en el año 2022, un 1,9% más que en el año 2019. Asimismo, la duración media de la estancia de los turistas nacionales en sus viajes por España en establecimientos hoteleros en el año 2022 es de 3,2 días, un valor similar a los que se obtiene en los años prepandémicos (Instituto Nacional de Estadística, 2023b).

## 2.4. Datos de la industria hotelera

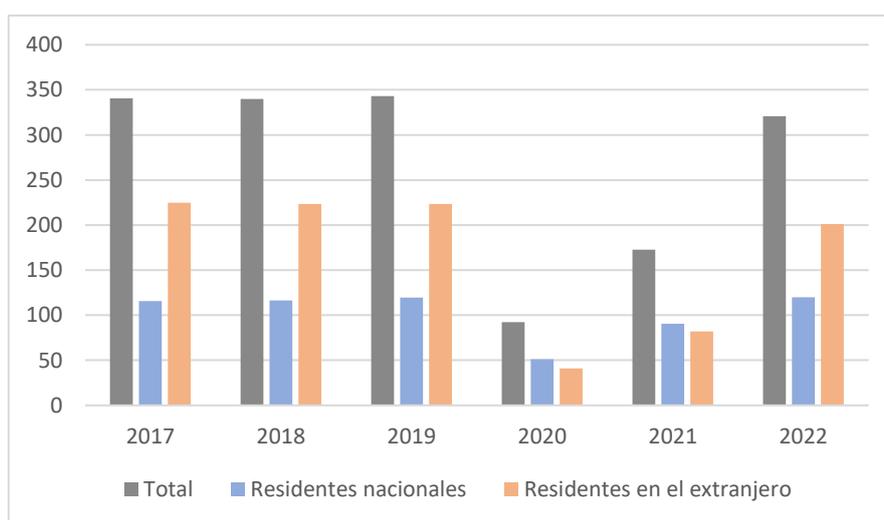
Tras conocer la evolución del número de turistas y su comportamiento, se dispone el análisis de una serie de datos e indicadores que permiten conocer la evolución de la industria en estos últimos años.

### 2.4.1. Pernoctaciones

En primer lugar, se analizará el número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros en España. En el gráfico 8 se observa que, en el último año, el número total de pernoctaciones ya se acerca a los valores prepandémicos, siendo el turismo de residentes nacionales el que muestra una mayor recuperación.

Esta recuperación del turismo de residentes nacionales es tan grande que ya alcanza los mismos valores que antes de la pandemia. Además, se muestra como los residentes nacionales impulsan el turismo nacional durante los años de pandemia (2020 y 2021), por delante incluso de los residentes extranjeros, un comportamiento que no suele ser habitual. Puede que, el impulso, por parte de las entidades públicas, de promulgar destinos nacionales a los propios residentes españoles durante la pandemia, haya generado una nueva tendencia de consumo.

Gráfico 8. Pernoctaciones en establecimientos hoteleros en España



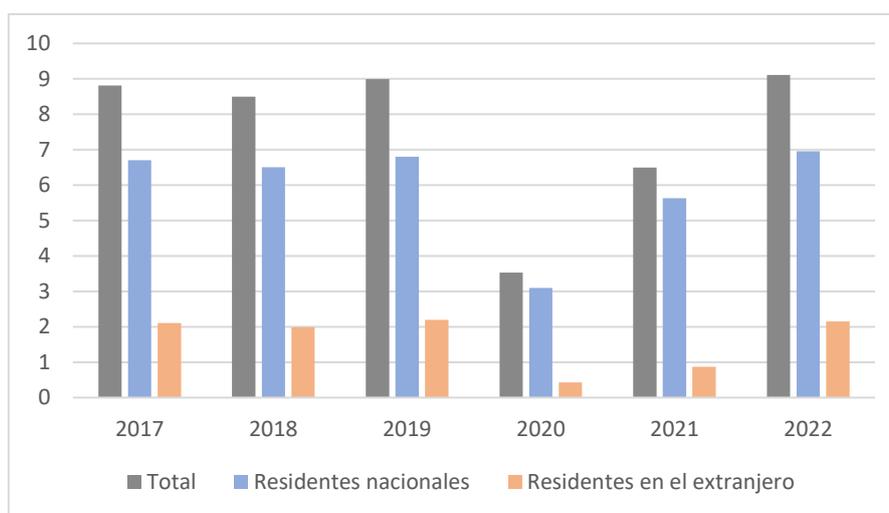
Datos en millones.

Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

En el caso de Galicia, si se observa el gráfico 9, en el último año el número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros supera los valores prepandémicos. Esta peculiaridad con respecto al resto de España puede que se deba a que ha sido un Año Santo Xacobeo y, pese a que viajaron menos turistas a Galicia que otros años, estos se han inclinado por pernoctar, en mayor medida, en establecimientos hoteleros y en un mayor número de días.

También cabe destacar la importancia del turismo de residentes nacionales en Galicia, que cobra mucho más poder que en el resto de España, suponiendo un 76,3% del total de pernoctaciones en establecimientos hoteleros en el último año (Instituto Nacional de Estadística, 2023e). Si la tendencia del aumento de pernoctaciones por parte de los residentes nacionales se mantiene, y se produce un aumento de turistas internacionales (tal y como se puede observar en la tendencia del gráfico 3), sin duda Galicia está en pleno crecimiento turístico.

Gráfico 9. Pernoctaciones en establecimientos hoteleros en Galicia



Datos en millones.

Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

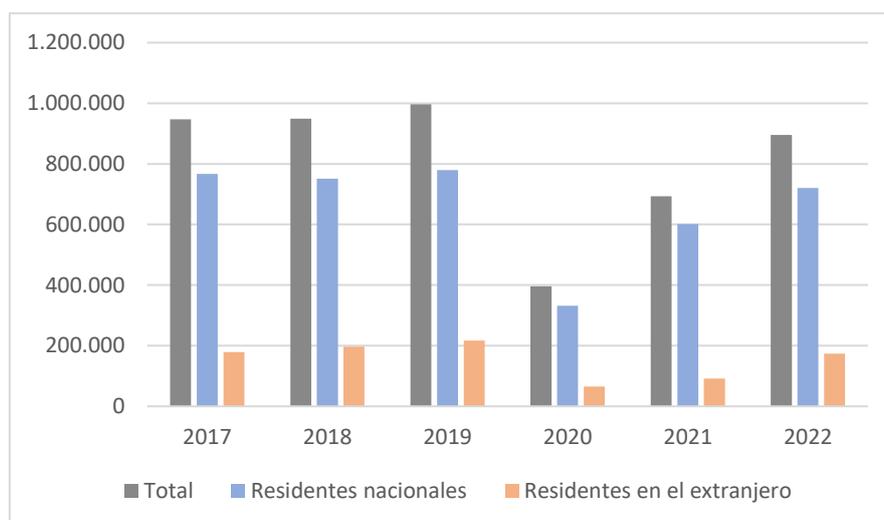
En el caso específico de la ciudad de A Coruña, área geográfica cercana a donde se va ubicar el nuevo establecimiento hotelero, el número de pernoctaciones, en el último año, sigue sin alcanzar los valores anteriores a la pandemia. Esto se puede deber a que se trata de un área donde el camino de Santiago y por tanto, el Año Santo Xacobeo, no tiene una influencia tan notoria como en otros puntos de Galicia.

Sin embargo, la tendencia de cara al futuro es bastante positiva y se prevé que el número de pernoctaciones aumente hasta alcanzar las cifras del año 2019. Hay que tener en cuenta que la tendencia prepandémica también era ascendente.

Por otra parte, al igual que en el resto de la comunidad autónoma, en A Coruña la mayoría de las pernoctaciones en establecimientos hoteleros vienen por parte de residentes nacionales, suponiendo un 80,5% de las mismas (Instituto Nacional de Estadística, 2023e). Este factor se puede deber a que el área metropolitana de A Coruña es una zona donde conviven grandes empresas con grandes instalaciones, provocando que gran parte de las pernoctaciones que se realizan en la ciudad sean por motivos laborales.

Asimismo, A Coruña, como destino vacacional, atrae más a los turistas nacionales que a los turistas internacionales. La causa de este hecho puede tratarse del desconocimiento de la existencia de esta ciudad por parte de estos últimos.

Gráfico 10. Pernoctaciones en establecimientos hoteleros en A Coruña



Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

## 2.4.2. Grado de ocupación hotelera

Otro indicador que muestra mucha información sobre el sector es el grado de ocupación hotelera. Este permite conocer qué porcentaje de las habitaciones disponibles en una región han sido ocupadas de media en un periodo de tiempo. Si los

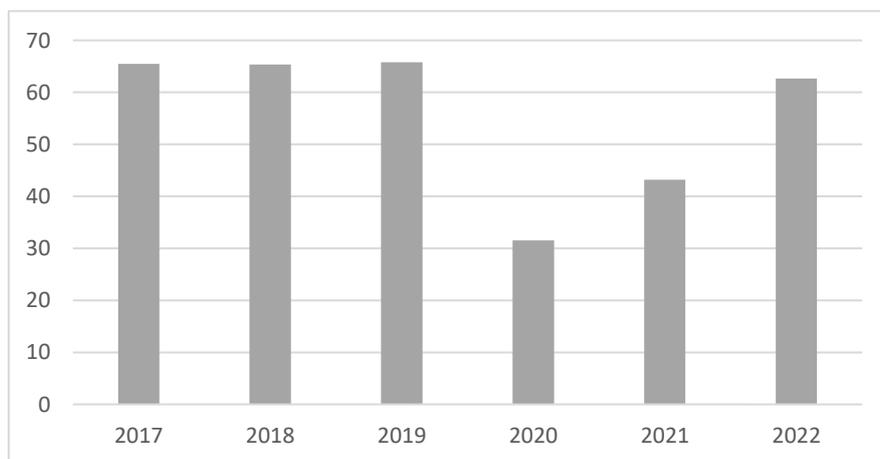
datos son correctos, la evolución debería ser similar a la obtenida en el apartado de pernотaciones, pero de esta forma, también se puede observar la relación oferta-demanda existente en las distintas regiones en un periodo de tiempo.

Por tanto, si en una región, independientemente del número de pernотaciones, el grado de ocupación es bajo, esto puede indicar que hay demasiada oferta para la demanda existente en ese periodo (el número de habitaciones ofertadas en el mercado es desmesurado). Por el contrario, si el grado de ocupación es alto, puede que exista poca oferta para la demanda existente en ese periodo (el número de habitaciones ofertadas en el mercado no son suficientes).

Como la industria hotelera se trata de una industria estacional, a lo largo del año, se suelen producir los dos casos anteriores. Sin embargo, al final de este, unos periodos deben compensar a otros.

Observando el gráfico 11, se puede ver que a nivel nacional el grado de ocupación de habitaciones se está recuperando, llegando prácticamente en 2022 a los valores que se obtenían antes de la pandemia.

Gráfico 11. Grado de ocupación en estab. hoteleros por habitaciones en España



Unidades: %.

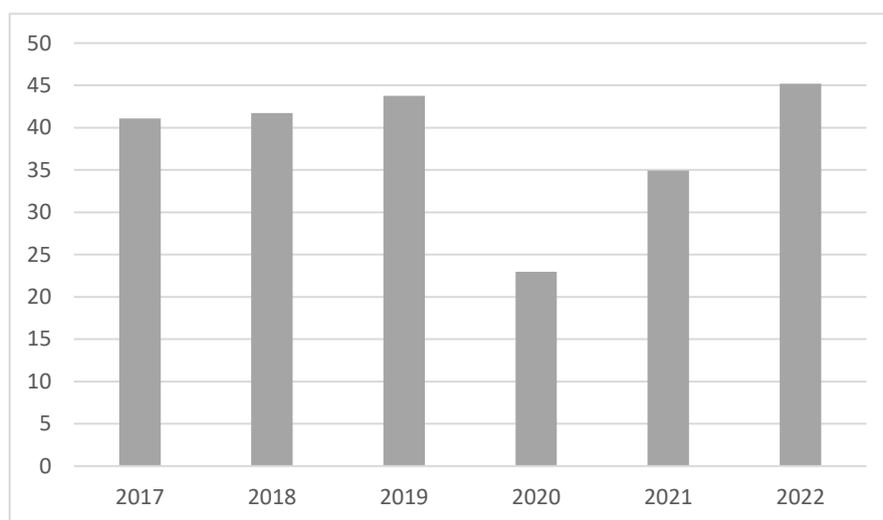
Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

En el caso de Galicia, la ocupación del 2022 ya superó la que había antes de la llegada de la COVID-19. Tal y como se explicó en puntos anteriores, puede que la extensión del Año Santo Xacobeo sea el factor por el cual se han producido estos

valores. Sin embargo, el grado de ocupación sigue lejos de la media nacional, encontrándose un 18% por debajo (Instituto Nacional de Estadística, 2023e).

Esto nos indica que en Galicia existe una oferta desproporcionada de habitaciones, pudiéndose deber a múltiples factores como, por ejemplo, una alta estacionalidad (la demanda por parte de los viajeros se concentra en un periodo corto de tiempo donde la ocupación aumenta considerablemente, y pese a la poca ocupación durante el resto del año, los establecimientos son rentables), la ubicación (existen puntos donde la ocupación es más o menos constante y ajustada a la demanda, frente a otros que son todo lo contrario) o la categoría del establecimiento (los turistas demandan más unas categorías que otras, y la oferta no se ajusta a la demanda, por lo que hay muchos establecimientos con una ocupación por debajo de la esperada).

Gráfico 12. Grado de ocupación en estab. hoteleros por habitaciones en Galicia



Unidades: %.

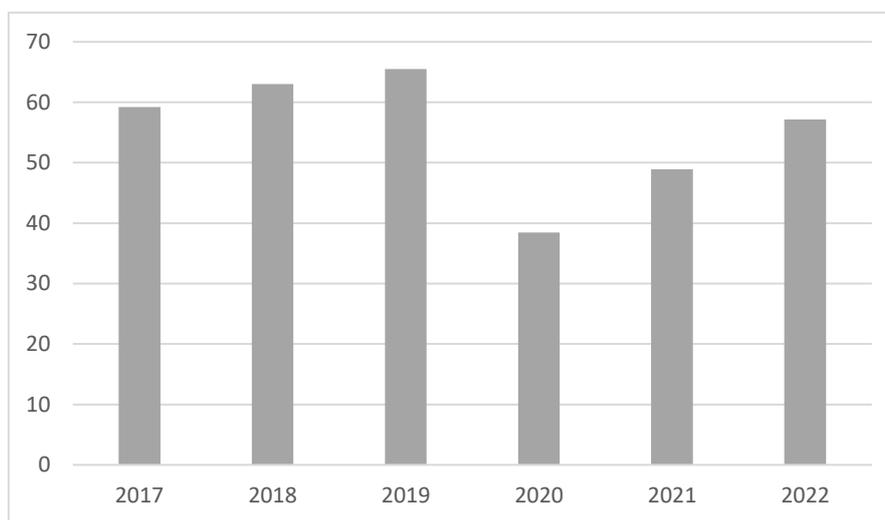
Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

En el caso específico de la ciudad de A Coruña, el grado de ocupación, al igual que en el caso de las pernoctaciones, sigue sin alcanzar los valores anteriores a la pandemia. Sin embargo, al contrario que en el caso de Galicia, el grado de ocupación en 2022 en A Coruña ya supera el 50%, esto denota que esta es un foco de atracción de turismo dentro de Galicia.

También cabe destacar la tendencia prepandémica en el aumento del grado de ocupación. Sin duda, esto refleja el potencial de A Coruña, que cada vez es más

conocida y reconocida como destino, no solo de trabajadores, si no de viajeros nacionales e internacionales que buscan conocer una nueva ciudad en sus vacaciones.

Gráfico 13. Grado de ocupación en estab. hoteleros por habitaciones en A Coruña

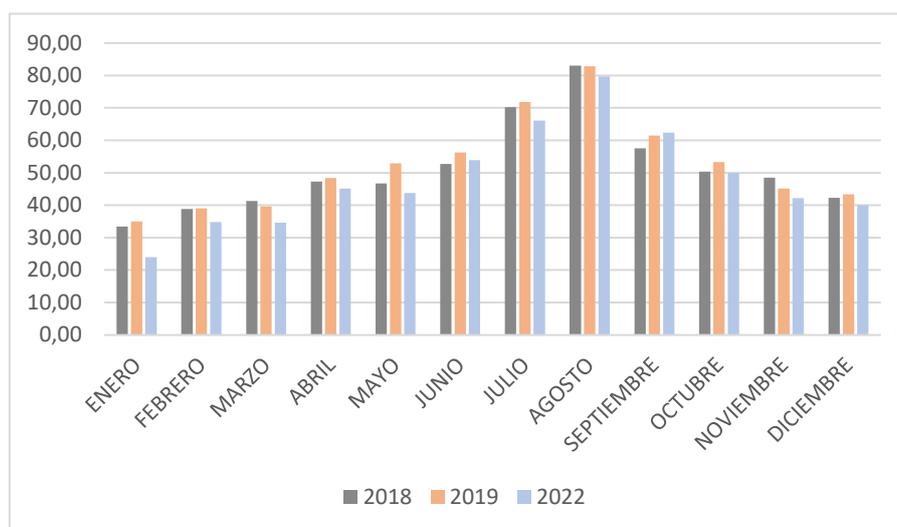


Unidades: %.

Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

Como se puede observar en el gráfico 14, el grado de ocupación en A Coruña durante el año es más o menos constante, disparándose en los meses de julio y agosto. De esta forma se puede intuir que el flujo de clientes durante el año es el mismo, pues los trabajadores suelen desplazarse siempre en las mismas fechas año tras año (trabajadores de mantenimiento de la refinería, trabajadores de mantenimiento del puerto, trabajadores de mantenimiento de las empresas del área metropolitana de La Coruña...), produciéndose un descenso de la ocupación a finales de diciembre y principios de enero, temporada en la que los trabajadores vuelven a sus respectivos hogares y no hay mucho flujo de turistas vacacionales. Por el contrario, en los meses de julio, agosto y principios de septiembre, pese a que muchos trabajadores también vuelven a sus hogares por vacaciones, el número de turistas vacacionales crece considerablemente, aumentando el grado de ocupación en toda la ciudad y área metropolitana.

Gráfico 14. Grado de ocupación en estab. hoteleros por habitaciones en A Coruña



Unidades: %.

Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

### 2.4.3. Indicadores de rentabilidad del sector hotelero

Los indicadores de rentabilidad del sector nos informan sobre los ingresos percibidos por los establecimientos hoteleros por la prestación del servicio de alojamiento (sin servicios extra como desayuno, spa, etc.), tanto por habitación ocupada (ADR) como por habitación disponible (RevPAR) (Instituto Nacional de Estadística, 2023).

En este caso, el Instituto Nacional de Estadística realiza la estimación del ADR o Tarifa Media Diaria de una habitación doble, con baño, sin incluir impuestos ni ningún otro servicio. Por otro lado, el RevPAR se trata de una estimación, también realizada por el Instituto Nacional de Estadística, de los ingresos medios por habitación disponible (SEGITTUR, 2023).

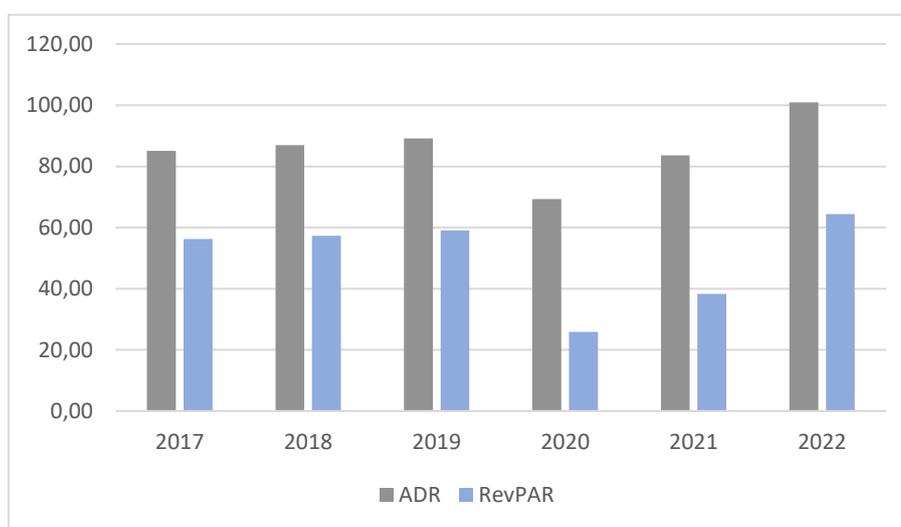
En primer lugar, en el gráfico 15 se pueden observar los datos nacionales, en el que destaca que el ADR en 2022 ha aumentado considerablemente. Este hecho puede ser provocado por el periodo de inflación en el que está inmerso el país tras el inicio de la guerra entre Ucrania y Rusia.

Por otra parte, pese al aumento del ADR en 2022, el RevPAR es prácticamente similar a los años prepandémicos. De esta forma, se puede entrever que la ocupación sigue lejos de recuperarse, pues si esto no fuera así, el RevPAR debería ascender en

la misma proporción que el ADR. El ADR en 2022 ascendió un 13,2% frente al de 2019 y el RevPAR un 9,0%.

Por lo tanto, aunque la facturación de los establecimientos hoteleros en España en 2022 debió de ser ligeramente superior a los años prepandémicos, tal y como indica el RevPAR. Todo indica que la rentabilidad de estos disminuyó, pues al igual que aumentó el ADR por la inflación también lo hicieron los gastos (luz, agua, gas, personal...).

Gráfico 15. ADR y RevPAR en establecimientos hoteleros en España



Unidades: €.

Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

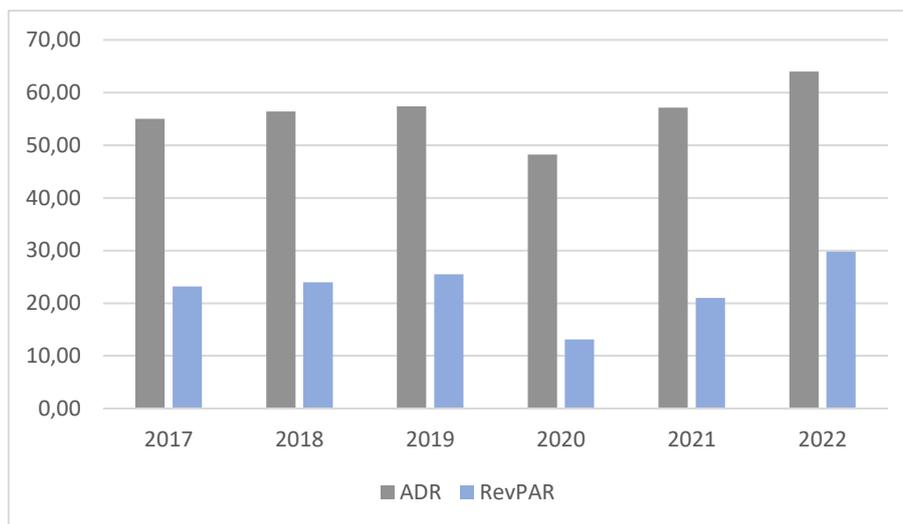
En el caso de Galicia, el ADR en 2022 también ha aumentado, pero en menos proporción que a nivel nacional. Además, el valor es bastante inferior a la media nacional, lo que nos indica que es un destino más barato para los turistas que otras comunidades españolas.

Por otra parte, el RevPAR, a diferencia de la media nacional, sí que ha aumentado considerablemente este último año (si se compara con el RevPAR de los años prepandémicos). De esta forma, se puede entrever que la ocupación sí se ha recuperado (en el caso de Galicia, la ocupación ya supera los datos prepandémicos, tal y como vimos en el punto 2.4.2), ya que RevPAR ascendió en mayor proporción que el ADR. El ADR en 2022 ascendió un 11,5% frente al de 2019 y el RevPAR un 16,8%.

Por lo tanto, tal y como indica el RevPAR, se puede estimar que la facturación de los establecimientos hoteleros en Galicia en 2022 debió de ser superior al de los años

prepandémicos. Por lo que todo indica que, a diferencia de la media nacional, la rentabilidad de estos aumentó. Seguramente, y como se explicó en puntos anteriores, este hecho ha sido provocado por la extensión del Año Santo Xacobeo

Gráfico 16. ADR y RevPAR en establecimientos hoteleros en Galicia



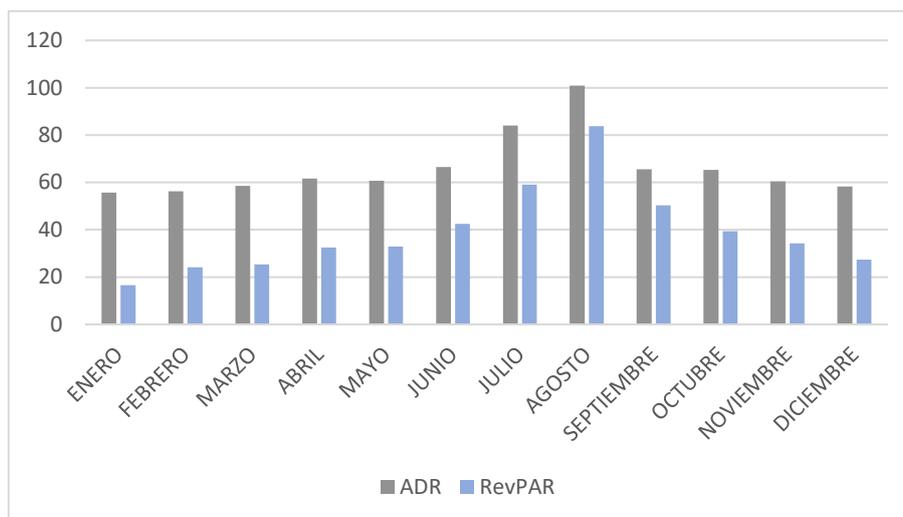
Unidades: €.

Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

En el caso de A Coruña, no contamos con datos prepandémicos. Sin embargo, se puede ver la evolución de los distintos indicadores durante los distintos meses del último año. De esta forma, los datos indican que la demanda de A Coruña es superior a la demanda media de Galicia. Lo mismo ocurre con la ocupación, pero esta última en mayor medida.

Además, observando los datos del gráfico 17, se puede ver como el ADR y el RevPAR aumentan considerablemente en los meses de julio y agosto, debido, seguramente, al turismo vacacional. Esto indica que la demanda también lo hace. Por el contrario, en el resto del año, los valores se mantienen constantes por lo que la demanda se estabiliza.

Gráfico 17. ADR y RevPAR en establecimientos hoteleros en A Coruña (2022)



Unidades: €.

Fuente: elaboración propia a partir del INE (2023).

### 3. Actividad de la empresa y servicios proporcionados

La empresa que estudiamos en el presente documento desarrolla la actividad de alojamiento a las personas de forma temporal mediante establecimientos hoteleros.

De esta forma, la empresa ya cuenta con un establecimiento en Arteixo clasificado como “pensión de dos estrellas” que puede llegar a tener una ocupación máxima de 16 personas y que ofrece los siguientes servicios:

- Seis habitaciones individuales con baño.
- Cuatro habitaciones dobles con baño, dos de ellas con opción de añadir una cama supletoria.
- Recepción.
- Ascensor común con el resto del edificio de un máximo de 6 personas o 450 kg.
- Conexión Wi-Fi en todo el establecimiento.
- TV en la habitación.
- Nevera en la habitación.
- Servicio de cafetera, microondas, bebida y comida en un espacio común del establecimiento.
- Almacenamiento de equipajes.
- Llave de habitación con tarjeta física o llave de habitación electrónica a través de código QR.

Por otro lado, y con la idea de aumentar el volumen de negocio, la empresa considera construir un nuevo establecimiento hotelero, al lado del antiguo, diseñado para ser clasificado como “hostal de dos estrellas” por los beneficios que suponen (no obligatoriedad de recepción presencial, medidas de diseño menos restrictivas...) con respecto a la categoría de “hotel” (Xunta de Galicia, 2016). Para ello, la empresa realizará dos proyectos en dos momentos distintos.

El primer proyecto tratará de poner en funcionamiento las plantas baja, primera y segunda del nuevo edificio para comprobar, durante unos años, si el negocio funciona, a la vez que la empresa recupera parte de la inversión inicial que necesitó para realizar el proyecto.

De esta forma, el establecimiento resultado de este primer proyecto puede llegar a tener una ocupación máxima de 18 personas ofreciendo los siguientes servicios:

- Cuatro habitaciones individuales con baño.
- Seis habitaciones dobles, dos de ellas con opción de añadir una cama supletoria.
- Recepción.
- Vestíbulo con asientos confortables, mesas y servicio de microondas, cafetera, agua y galletas.
- Ascensor de un máximo de 8 personas o 630 kg.
- Conexión Wi-Fi en todo el establecimiento.
- TV en la habitación.
- Nevera en la habitación.
- Aire acondicionado.
- Almacenamiento de equipajes.
- Llave de habitación con tarjeta física o llave de habitación electrónica a través de código QR.
- Servicio de lavandería y planchado.

Posteriormente, si el primer proyecto cumple las expectativas, se realizará un segundo proyecto en el que se terminará de poner en marcha el resto de las plantas del edificio, como pueden ser las plantas sótano, tercera y bajo-cubierta, buscando nuevos servicios que ofrecer a los clientes actuales y a los clientes potenciales.

Por lo tanto, con este segundo proyecto se aumentará la ocupación máxima del hostel en 7 personas más y se añadirán los siguientes servicios:

- Dos apartamentos con habitación doble, baño, cocina y salón con posibilidad de añadir una cama supletoria.
- Comedor para ofrecer desayunos.
- Zona de baño con jacuzzis, pasillo de contraste y sauna finlandesa.

Cabe destacar que durante la temporada baja la mayoría de los clientes de la empresa son trabajadores que se hospedan de lunes a viernes. Por lo que el fin de semana el porcentaje de ocupación desciende considerablemente. Por ello, atraer un

nuevo mercado como lo son las “escapadas de fin de semana” con espacios comunes atractivos, puede ser una buena opción para crecer y diversificar el riesgo.

Además, en los próximos años, está previsto que en Arteixo se establezcan unas termas públicas similares a las de A Chavasqueira, en Ourense (Díaz, 2023), que pueden atraer a nuevos clientes, especialmente a los que buscan una escapada el fin de semana.

Así, de esta manera, la empresa no dependería exclusivamente de que vengan los trabajadores por la semana y empezaría a facturar también el fin de semana.

## 4. Estudio de la competencia

En los apartados anteriores ya se ha estudiado la evolución del sector en los últimos años, así como un análisis de la demanda, a través del apartado de “*datos de la industria hotelera*”. Por lo que a continuación, este apartado se centrará en el estudio de los competidores directos a través del análisis de la información financiera de empresas del sector similares a la del objeto de este estudio.

Todos los datos que se mostrarán a continuación, y que han permitido realizar el siguiente análisis, han sido obtenidos del SABI (Bureau Van Dijk, 2023). Además, las empresas de las que obtenemos los datos han sido cribadas a través de una serie de parámetros, como lo son la localización en el área metropolitana de A Coruña y la calidad de los servicios ofrecidos (decoración, reseñas de los clientes, etc.).

De esta forma, las empresas cuyo análisis se presentará a continuación son:

- *Andrade Villar S.L.*: Sociedad que dirige el Hotel Europa, situado en Arteixo. Cuenta con 31 habitaciones y una pequeña cafetería. Su calificación legal es de dos estrellas y durante el año la mayoría de sus clientes son trabajadores. Ha sido reformado en los últimos años, presentando una decoración moderna, sencilla y limpia. Cuenta con un 8.8 en Booking con más de 700 comentarios.

- *Aurea Novo Pena S.L.*: Sociedad que lleva el Hotel Mar de Plata, situado en A Coruña. Cuenta con 23 habitaciones y ofrece desayunos. Su calificación legal es de dos estrellas y está más enfocado al turismo que viaja por motivos de ocio que a albergar trabajadores. Al igual que en el caso anterior, ha sido reformado en los últimos años, y en la actualidad presenta una decoración moderna, sencilla y luminosa. Cuenta con un 9.0 en Booking con más de 1000 comentarios.

- *Hostal As Camelia S.L.*: Sociedad que dirige el Hotel As Camelias, situado en Arteixo. Cuenta con 40 habitaciones y un pequeño restaurante. Su calificación legal es de dos estrellas y durante el año la mayoría de sus clientes son trabajadores. No ha sido reformado en los últimos años pero sí bien mantenido, por lo que presenta una decoración más tradicional y recargada. Cuenta con un 8.7 en Booking con más de 200 comentarios.

- *Hotel Avenida Coruña S.L.*: Sociedad que lleva el Hotel Avenida, situado en A Coruña. Cuenta con 75 habitaciones y un restaurante. Su calificación legal es de tres estrellas y está enfocado tanto al turismo que viaja por motivos de ocio como al de trabajadores por la semana. Ha sido reformado en los últimos años, presentando una decoración moderna, sencilla y limpia. Cuenta con un 8.8 en Booking con más de 2600 comentarios.

- *Toctoc Lardabe S.L.*: Sociedad que dirige Toctoc Rooms, situado en A Coruña. Cuenta con 10 habitaciones con un diseño sencillo y tradicional. Su calificación legal es de hostel de dos estrellas y está enfocado en albergar trabajadores. No ha sido reformado en los últimos años, pues el edificio en el que se encuentra es relativamente nuevo. Cuenta con un 8.1 en Booking con cerca de 100 comentarios.

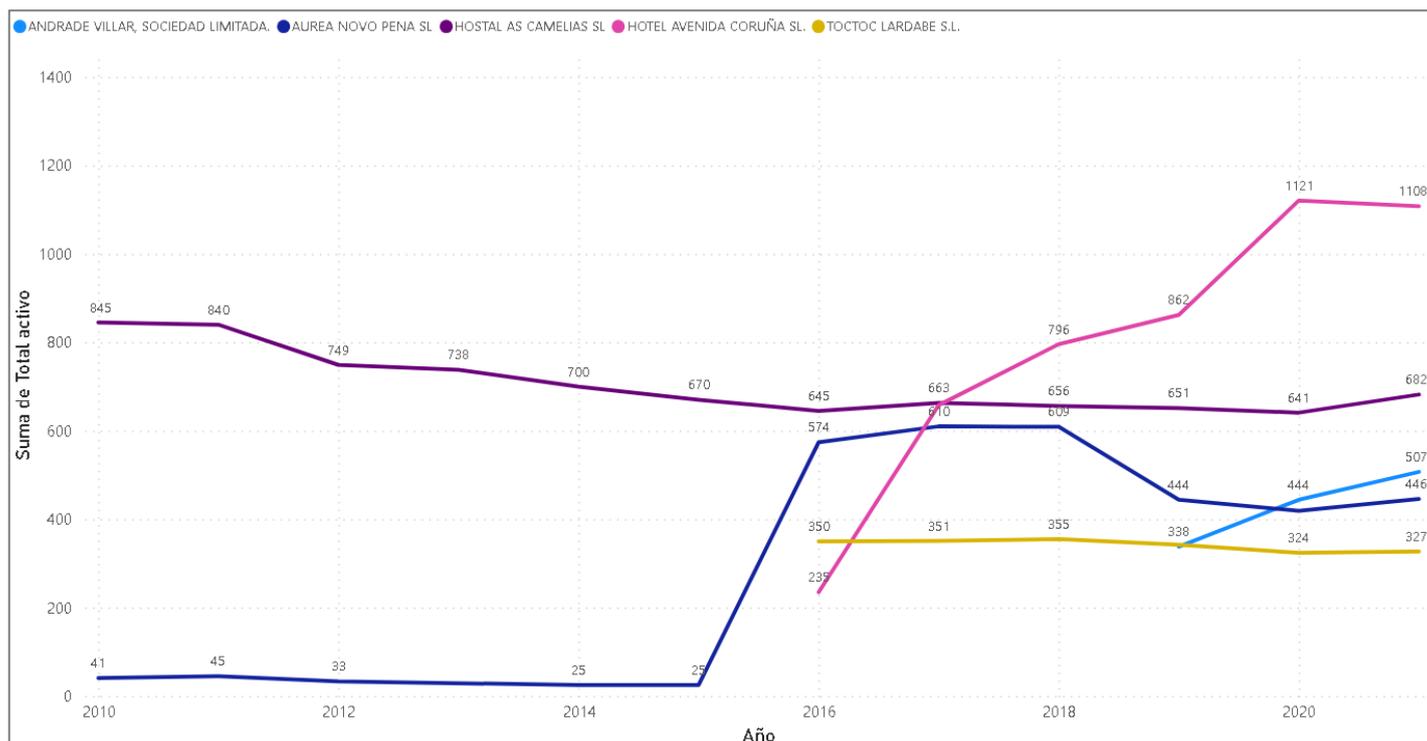
Para comenzar este análisis, en el gráfico 18 se puede observar la comparación del total de activo de las de las distintas empresas. Esta información permite conocer el tamaño de las mismas y su evolución a lo largo de estos años.

De esta forma, se observa como la empresa con una mayor suma de activo es *Hotel Avenida Coruña S.L.*, pues esta oferta un mayor número de habitaciones, además de un restaurante de un tamaño considerable. Desde 2016, primer año que contamos con datos, se puede observar como vienen realizando grandes inversiones dentro de la empresa con el objetivo de mejorar las instalaciones.

Esto último también ocurre, pero en menor medida (debido al número de habitaciones y servicios con los que cuenta), con la empresa *Andrade Villar S.L.*.

Por otro parte, tanto *Hostal As Camelia S.L.* como *Toctoc Lardabe S.L.* se vienen mostrando constantes a lo largo de estos años respecto a su activo. De esta forma se puede concluir que a la vez que van amortizando el activo no corriente año tras año, van invirtiendo pocas cantidades en mantenerlo y mejorarlo.

Gráfico 18. Total de activo (2010-2021)



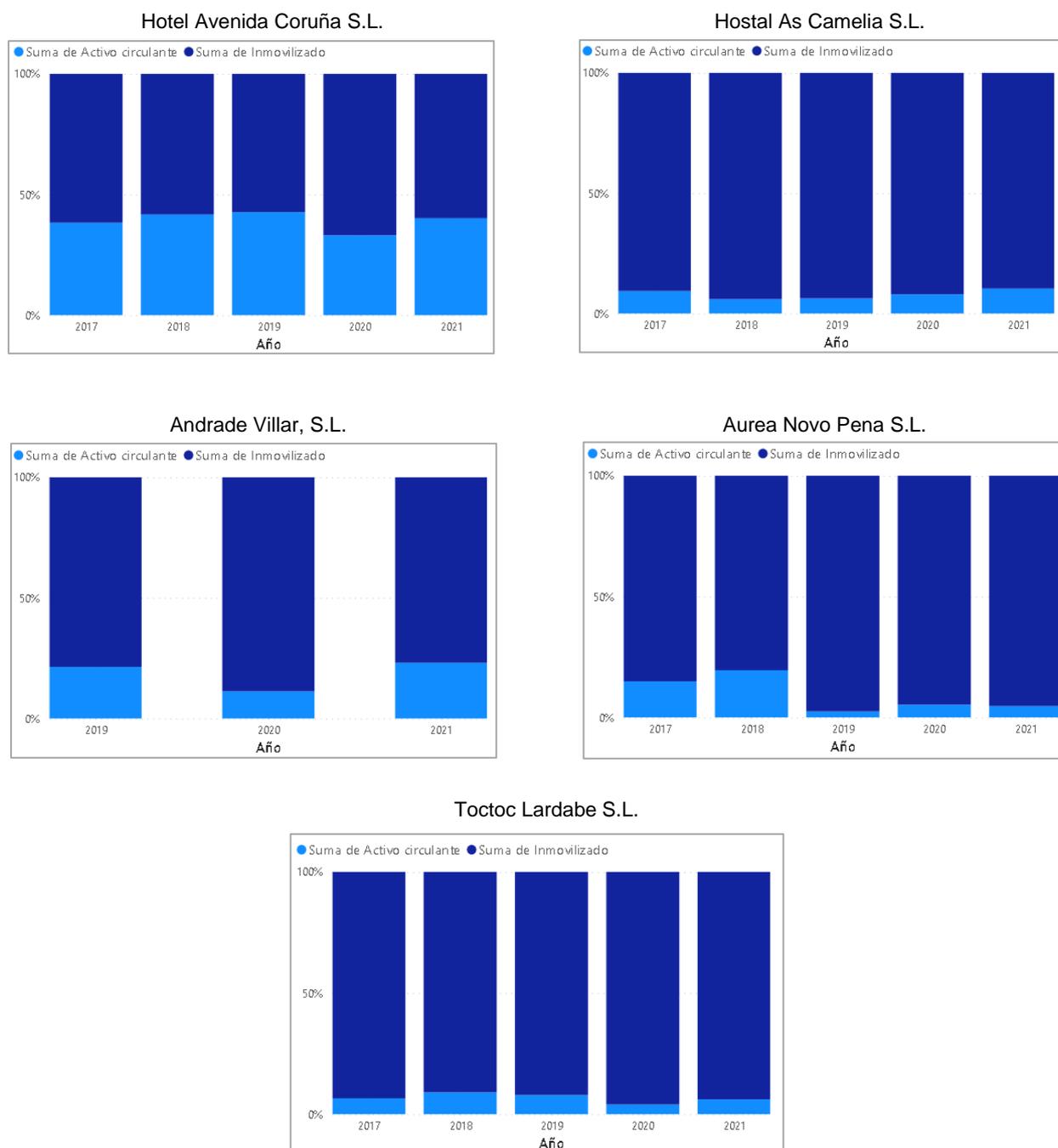
Unidades: miles de euros.

Fuente: elaboración propia a partir de SABI (2023).

Si además de lo anterior, se observa la estructura económica de las empresas en los últimos años, se puede ver que la gran mayoría del activo, en todas las empresas, lo forma el activo inmovilizado. Esto se debe a que todas las empresas cuentan con grandes propiedades e inversiones en mobiliario.

Sin embargo, hay algunas empresas como *Andrade Villar S.L.* o *Hotel Avenida Coruña S.L.* que cuentan con un porcentaje mayor de activo circulante. En el primer caso se debe a que la cuenta de tesorería va aumentando según los resultados positivos que se van obteniendo, todo ello sin repartir dividendos o repartiendo una cantidad muy pequeña. En el segundo caso, además de lo anterior, al tratarse de una empresa que cuenta con un restaurante donde se realizan multitud de eventos, la cuenta de deudores tiene un valor considerable.

Gráfico 19. Estructura económica – porcentajes verticales



Fuente: elaboración propia a partir de SABI (2023).

Otro dato que ayuda a ordenar el tamaño de la competencia y que ha servido, posteriormente, a la elaboración del plan financiero es conocer el número de empleados que poseen todas las empresas y como han ido evolucionando.

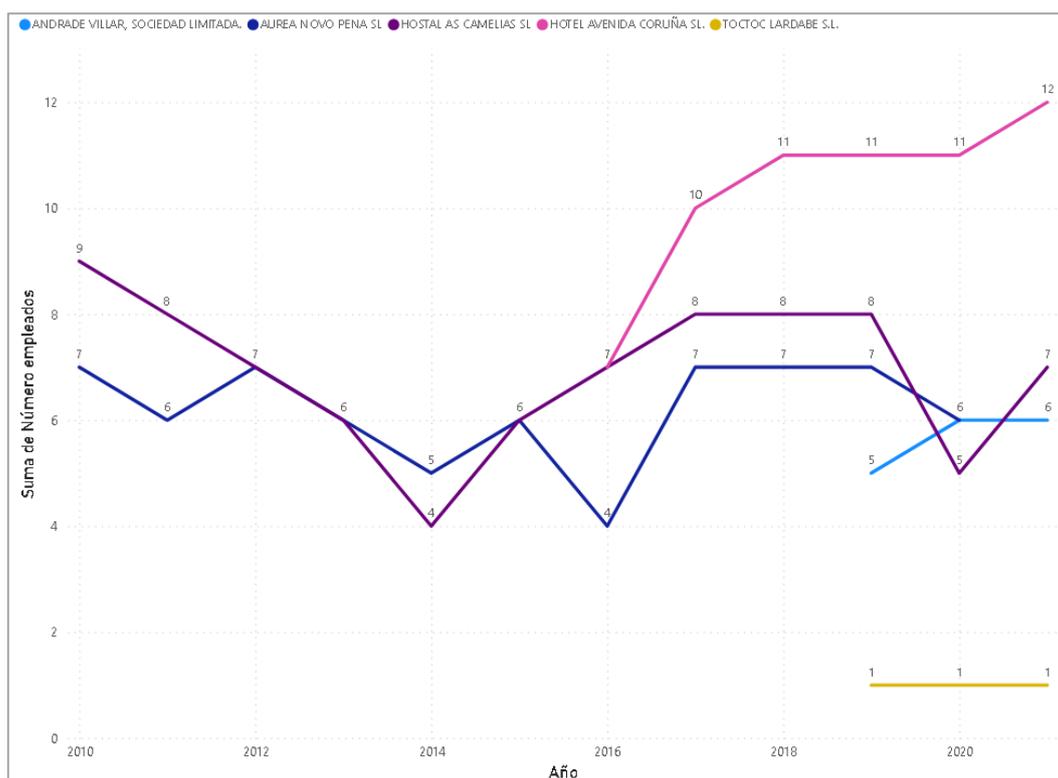
Ya solo observando el gráfico 20 se puede ver como la empresa *Hotel Avenida Coruña S.L.* destaca sobre las demás, correspondiéndose con lo que se ha comentado

en los apartados anteriores, tanto en el tamaño del activo como en el número de habitaciones y servicios ofrecidos. Además, se puede observar un gran crecimiento del número de empleados en estos últimos años, al igual que lo hacía el activo de la empresa.

En el siguiente escalón se encuentran las demás empresas, a excepción de *Toctoc Lardabe S.L.*, pese a las distintas diferencias que existen entre ellas. Sin embargo, el número de empleados es prácticamente igual y se debe corresponder a 2-3 camareras de piso (en función del número de habitaciones y ocupación), 2 recepcionistas y 2 personas en cafetería.

Por otro lado, *Toctoc Lardabe S.L.* es la empresa que cuenta con un menor número de habitaciones y no tiene la necesidad de tener recepcionista, siendo viable que todo el trabajo lo realice la misma persona.

Gráfico 20. Comparación del número de empleados (2010-2021)



Unidades: miles de euros.

Fuente: elaboración propia a partir de SABI (2023).

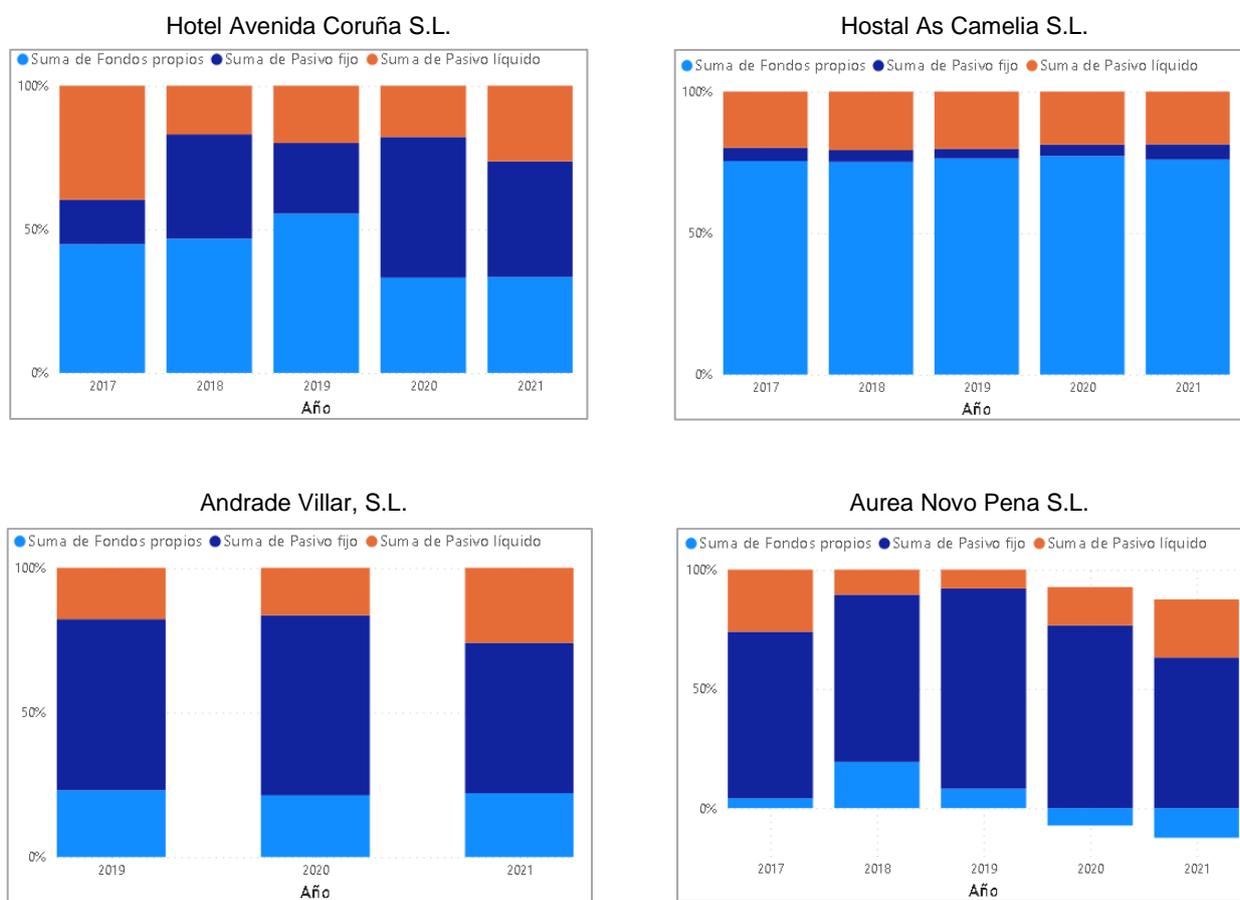
En cuanto a la estructura financiera de las empresas, en el gráfico 21, podemos encontrar distintas tipologías dependiendo del punto en el que se encuentren. Por un

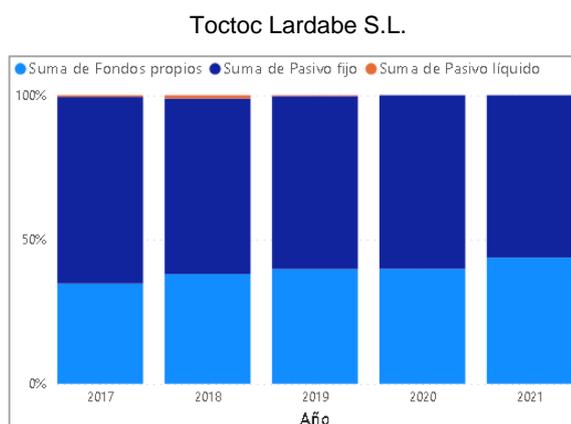
lado, nos encontramos con una empresa como *Hostal As Camelia S.L.* que ya está asentada en el mercado y que realiza pequeñas obras de mantenimiento, para las que puede llegar a pedir pequeños créditos. Además, podemos observar que las deudas a corto plazo suponen un porcentaje importante y que coincide con las empresas que cuentan con un restaurante o cafetería entre sus servicios. Esto último puede deberse a las deudas que se generan con los proveedores.

Por otra parte, en los demás casos, nos encontramos con un porcentaje importante de pasivo fijo, pudiéndose corresponder a los créditos que se han solicitado en el pasado para realizar grandes reformas o nuevas construcciones. Cada año, en condiciones normales, debería ir descendiendo y aumentando el de fondos propios.

En el caso de *Aurea Novo Pena S.L.* se puede ver como los fondos propios en los dos últimos años tienen un valor negativo. Esto se puede deber a los resultados negativos que ha obtenido en los últimos años y a repartir dividendos antes de la llegada de la COVID-19.

Gráfico 21. Estructura financiera – porcentajes verticales





Fuente: elaboración propia a partir de SABI (2023).

Otros datos que aportan mucha información sobre la competencia han sido los resultados de explotación de los últimos años. De esta forma, en el gráfico que se muestra a continuación, se observa como la empresa *Hotel Avenida Coruña S.L.* es la que mejores resultados ha generado, diferenciándose enormemente del resto de empresas.

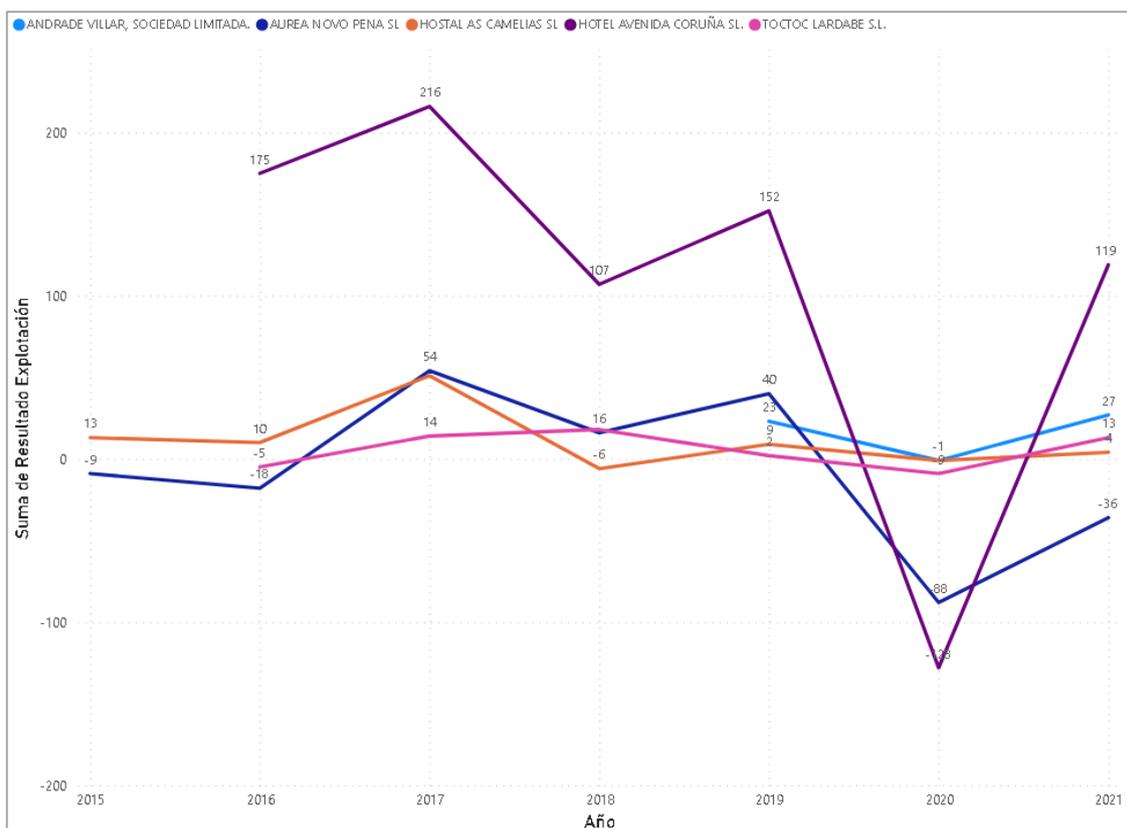
Esta gran diferenciación se produce por el tipo de hotel que es el *Hotel Avenida*, que como ya se ha comentado anteriormente, cuenta con un gran número de habitaciones respecto al resto y los clientes que se hospedan a lo largo de todo el año no solo son trabajadores. Además, cuenta con un restaurante conocido donde se realizan todo tipo de celebraciones y que hace que aumente la ocupación del hotel durante el fin de semana.

Todas estas características han ayudado a *Hotel Avenida Coruña S.L.* a obtener grandes resultados durante los años preCOVID-19. Sin embargo, estas mismas, han sido las culpables del resultado negativo producido en el 2020, pues, el número de turistas que viajó por motivos de ocio y el número de celebraciones que se pudieron realizar en el restaurante descendió. Lo mismo le ha ocurrido a *Aurea Novo Pena S.L.* pero en otra escala y sin contar el restaurante.

En la actualidad, *Hotel Avenida Coruña S.L.* ya se ha recuperado, llegando incluso a superar los valores del año 2018. Sin embargo, *Aurea Novo Pena S.L.* sigue obteniendo pérdidas. Puede que el restaurante es lo que esté marcando la diferencia entre ambas empresas.

Por otro lado, las empresas que tienen una evolución más plana son hoteles en los que se suelen hospedar trabajadores. Por ello, en el año 2020 no han sufrido tanto como las empresas de las que se habló en los párrafos anteriores.

Gráfico 22. Resultado de explotación



Unidades: miles de euros.

Fuente: elaboración propia a partir de SABI (2023).

## 5. Plan de marketing

### 5.1. Servicio

El servicio que oferta la empresa es el alojamiento de forma temporal de una o varias habitaciones. De esta forma, estas cuentan con una serie de características o servicios que intentan adaptarse, lo máximo posible, a las necesidades que demandan los consumidores y que, a su vez, hacen que las habitaciones se diferencien entre ellas mismas y las de la competencia. Además, en este caso, la adquisición temporal del servicio puede dar acceso a la utilización de servicios comunes que diferencian, más si cabe, el servicio de la empresa del de la competencia.

A continuación se mostrará la cartera de servicios que presentará la empresa y se analizará la dimensión de su gama.

Esta tiene una amplitud (número de líneas) considerable para adaptarse a las necesidades de cada consumidor, pero poco profundas (variedad de servicios en cada línea) pues el hostel no contará con un gran número de habitaciones. Por tanto, se puede considerar que la gama de habitaciones es coherente (relación entre líneas de productos o servicios y exigencias de producción o ejecución, uso final, etc.) para la dimensión de la empresa.

Figura 1. Cartera de servicios de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, el servicio que ofrece el hostel puede clasificarse como un servicio de consumo, pues se compra para el consumo personal, y de comparación, pues su compra no se suele hacer frecuentemente, se busca información del servicio y se compara con el de otras empresas. Sin embargo, para los trabajadores que se hospedan en la zona semanalmente, este sería un servicio de conveniencia por su compra habitual y la mínima comparación.

## 5.2. Precio

El precio puede definirse como la cantidad de dinero que fijan las empresas y que deben pagar los consumidores para recibir un producto o un servicio. Pero a esto también se debe añadir otros valores, como el gasto de desplazamiento o tiempo, que de forma directa también influyen en la decisión de compra del consumidor. De esta forma, el beneficio de disfrutar del producto o del servicio debe igualar o superar la suma de valores entregados por parte del consumidor.

En el caso de la empresa que se está estudiando, el precio de los distintos servicios vendrá marcado por el precio de mercado (en busca de una posición específica dentro del mismo), la calidad de lo ofertado, el mes del año, el grado de ocupación y diversas variables más como por ejemplo el volumen de compra.

Además, con la ayuda de gestores de reserva y plataformas de búsqueda de alojamiento, se pueden seguir distintas estrategias de precios como la estrategia de penetración (para conseguir entrar en el mercado cuanto antes y dar a conocer el nuevo servicio), la estrategia de diferenciación frente a la competencia con precios superiores (una vez la empresa penetre en el mercado y se conozcan sus servicios, dar una imagen de mayor calidad frente a la competencia), las estrategias de precio variable (descuentos por pago por adelantado, por cantidad...) o las estrategias de precios psicológicos (precio impar o no redondeado).

## 5.3. Distribución

La distribución es el conjunto de actividades que tienen como objetivo hacer llegar el producto o servicio al comprador en la cantidad demandada, en el momento que se necesite, en un lugar y de la forma adecuada.

En este caso, al tratarse de un hostel, el servicio solo se puede producir en el lugar donde este se sitúa, y deberá ser el cliente el que se desplace a él. Por tanto, aquí no

se produce una distribución física del producto o servicio, pero sí es necesario acordar la cantidad, el momento y la forma.

Esto último se puede realizar de distintas maneras. La forma más tradicional es de forma presencial en el hostel, acordando, entre ambas partes, todos los parámetros comentados en el párrafo anterior. También se puede realizar esto último a través de una llamada telefónica. Para que esto se produzca, los clientes deben conocer previamente el número de teléfono, pudiéndolo encontrar fácilmente en internet.

De esta forma, en internet también podemos encontrar distintos métodos para hacer las reservas y encontrar información. Uno de estos métodos es la utilización del mail u otras plataformas de comunicación, un método muy similar a los dos anteriores, en el que las dos partes deben interactuar para llegar a un acuerdo. Otro método es a través de la página web del hostel, donde el encargado del hostel pone las distintas habitaciones que hay, su precio y su disponibilidad, y posteriormente, el cliente selecciona lo que mejor se adapta a sus necesidades quedando automáticamente reservado. Esto último también se puede realizar a través de distintas plataformas de búsqueda de alojamiento como Booking o Expedia, pagando una comisión por ello.

## 5.4. Comunicación

La comunicación busca transmitir un mensaje de una persona o entidad a otra, con un objetivo y a través de un medio. Para esta empresa la comunicación es esencial, buscando mostrar sus características e intentando posicionarse mejor que la competencia.

De esta forma, el letrero con el nombre del hostel que se sitúa en la fachada y que tiene por objeto llamar la atención de las personas que pasan por delante, ya forma parte de la comunicación del hostel como parte de la publicidad. Otras formas de esta son las reseñas de Google o la utilización de plataformas de búsqueda de alojamiento como Booking.

Pero dentro de la comunicación de la empresa, no solo existe la publicidad, la empresa debe mostrarse activa en las redes sociales ya que hoy en día son la cara del negocio. Mostrar las novedades, interactuar con los seguidores o realizar sorteos son algunos métodos que harán que el negocio crezca y llegue a más posibles clientes.

## 6. Plan financiero

A continuación, se mostrará el plan financiero del proyecto. Para simplificar su elaboración, no se ha tenido en cuenta el IVA. De esta forma, en el caso de que este proyecto se llegase a realizar, habría que tener en cuenta el impacto del IVA en la tesorería de la empresa.

### 6.1. Horizonte temporal del proyecto

El horizonte temporal de este plan financiero es de 10 años. Mientras la pensión sigue su funcionamiento, en los dos primeros años se realiza la primera inversión en el hostel. En ella, tal y como se comentó en el apartado tres, se reforma el edificio y se preparan las tres primeras plantas. El inicio de la actividad de las 10 habitaciones nuevas y la recepción no se producirá hasta el inicio del año 3.

Posteriormente, en el año 6, se realizará de nuevo otra inversión con la finalidad de terminar el resto de las plantas del edificio. De esta forma se obtendrán 2 apartamentos, una zona de desayunos y una zona de spa. Que, al igual que en el caso anterior, no se pondrán en marcha hasta el inicio del año 7.

### 6.2. Previsión de ventas

La previsión de ventas viene estimada teniendo en cuenta los datos internos de la pensión durante estos últimos años, comparándolos con los datos que nos muestra la competencia. De esta forma se buscará que los valores se acerquen lo máximo posible a la realidad, teniendo en cuenta las características particulares de esta empresa.

De esta forma, los valores que se mostrarán al final de este apartado han sido calculados tal y como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Cálculo de la previsión de ventas

SERVICIO	OCUPACIÓN	TOTAL HABITACIONES VENDIDAS	PORCENTAJE DE OCUPACIÓN CORRESPONDIENTE A CADA TIPO DE HABITACIÓN	CANTIDAD DE HABITACIONES VENDIDAS	PRECIO
Habitaciones dobles	65,00%	2373	20,00%	475	54,55 €
Habitaciones simples			80,00%	1898	33,64 €

Fuente: elaboración propia.

Como se ve en la imagen, en primer lugar, se estima la ocupación. Para ello se ha tenido en cuenta los datos de ocupación de la pensión de los últimos años y la tendencia positiva que se mostraba en apartado 2.4.2 para la ciudad de A Coruña. Además, este porcentaje de ocupación va aumentando con el tiempo, siendo mayor el incremento en la época post pandémica que en los siguientes años.

Una vez prevista la ocupación se calcula el número de habitaciones vendidas, que sale de multiplicar el número total de habitaciones en cada caso (1. la pensión; 2. la pensión con el hostel; 3. la pensión con el hostel y los apartamentos) por 365 días y por la ocupación.

Tras ello, dado que durante la mayoría del año se hospedan trabajadores en habitaciones simples o individuales a un precio menor, se estima un porcentaje de venta de cada tipo de habitación. Estos porcentajes ha sido obtenidos analizando los datos de otros años de la pensión. De esta manera la tendencia muestra que cada año el número de habitaciones dobles vendidas aumenta.

Posteriormente, se disponen los precios de las habitaciones sabiendo que durante los meses de verano estos serán más altos. Además, cada año se estima que los precios subirán un 2 %.

De esta manera los precios de la pensión partirán, en el año 1, de 25,45 € la simple y de 45,45 € la doble. Por otra parte, en el caso del hostel, el precio de las habitaciones simples partirá de 33,64 €, mientras que el de las habitaciones dobles partirá de 54,55 €, todo ello a partir del año 3. En el caso del último proyecto, el de los apartamentos y el spa, se considera que aumentará considerablemente los precios de todas las habitaciones del negocio a partir del año 7. De esta manera, los precios de las habitaciones de la pensión serían de 31,82 € la simple y de 59,09 € la doble, por otro lado, las habitaciones del hostel tendrían un precio de 40,91 € la simple y de 68,18 € la doble. El apartamento consideramos que debe partir de 81,82 €.

Como ya se ha comentado en la introducción de este apartado, los precios mencionados en el párrafo anterior son sin IVA. Además, para su estimación, se han tenido en cuenta los precios que muestra la competencia en internet, los conocimientos previos del sector y las mejoras de las características del alojamiento.

De esta forma los datos obtenidos para los tres escenarios son los siguientes:

Tabla 2. Ventas totales estimadas en cada escenario

VENTAS ESTIMADAS	PENSIÓN	PENSIÓN + HOSTAL	PENSIÓN + HOSTAL + APARTAMENTOS
<b>200x+1</b>	55.932,73 €	55.932,73 €	55.932,73 €
<b>200x+2</b>	63.123,16 €	63.123,16 €	63.123,16 €
<b>200x+3</b>	66.385,09 €	160.501,89 €	160.501,89 €
<b>200x+4</b>	69.300,74 €	166.705,53 €	166.705,53 €
<b>200x+5</b>	71.836,10 €	172.636,08 €	172.636,08 €
<b>200x+6</b>	74.417,05 €	178.673,38 €	178.673,38 €
<b>200x+7</b>	77.101,17 €	184.970,83 €	281.300,00 €
<b>200x+8</b>	79.856,63 €	191.359,24 €	291.070,91 €
<b>200x+9</b>	82.697,85 €	195.186,42 €	301.195,80 €
<b>200x+10</b>	85.590,36 €	199.090,15 €	311.561,02 €

Fuente: elaboración propia.

Para conocer si estos datos se acercan o se alejan de la realidad, se relacionó el importe neto de la cifra de negocios con el número de habitaciones, pudiendo estimar así, cuánto deberían estar facturando las empresas de la competencia si estableciesen los mismos criterios que se desarrollaron anteriormente.

Una vez obtenido los datos, se compararon con los que aporta el SABI y, de esta manera, se observa que los valores reales superan, en general, a los estimados. Sin embargo, hay que tener en cuenta que muchos de estos hoteles cuentan con distintos añadidos como restaurante, cafetería, habitaciones suites, una mayor ocupación en ese año y una mejor localización.

Tabla 3. Comparación del Importe Neto de la Cifra de Ventas

VENTAS EMPRESA		ANDRADE VILLAR (31 hab.)		AUREA NOVO (23 hab.)		CAMELIAS (40 hab.)		AVENIDA (75 hab.)		CAMELIAS (10 hab.)	
		ESTIMADA	REAL (2021)	ESTIMADA	REAL (2019)	ESTIMADA	REAL (2019)	ESTIMADA	REAL (2019)	ESTIMADA	REAL (2019)
PENSIÓN (10 hab./año 1)	55.932,73 €									55.932,73 €	53.000,00 €
PENSIÓN + HOTEL (20 hab./año 3)	160.501,89 €	248.777,93 €	320.000,00 €			321.003,78 €	368.000,00 €				
PENSIÓN + HOTEL + APARTAMENTOS (22 hab./año 7)	281.300,00 €			294.086,36 €	366.000,00 €			958.977,27 €	1.273.000,00 €		
<b>DIFERENCIA</b>		<b>22%</b>		<b>20%</b>		<b>13%</b>		<b>25%</b>		<b>-6%</b>	

Fuente: elaboración propia.

Las comparaciones de la tabla anterior fueron realizadas en función de las similitudes entre las características de las distintas fases del proyecto y las características de cada empresa.

## 6.3. Gastos

Para estimar los gastos del hostel se han dividido en dos, gastos variables y gastos fijos. Los gastos variables son aquellos gastos que están directamente relacionados con la ocupación del hostel. Sin embargo, los gastos fijos suelen variar menos con la ocupación y suelen repetirse año tras año, con pequeñas variaciones.

### 6.3.1. Gastos variables

Dentro de los gastos variables se consideran los amenties de baño y una serie de productos de cortesía como el agua y el café. El precio de estos fue estimado a través de los precios que se muestran en el mercado.

*Tabla 4. Cálculo de los gastos variables*

SERVICIO	OCUPACIÓN	TOTAL HABITACIONES VENDIDAS	PORCENTAJE DE OCUPACIÓN CORRESPONDIENTE A CADA TIPO DE HABITACIÓN	CANTIDAD DE HABITACIONES VENDIDAS	COSTE UNITARIO (agua, café, galletas...)	PRECIO
Habitaciones dobles	65,00%	2373	20,00%	475	2,80 €	1.330,00 €
Habitaciones simples			80,00%	1898	0,70 €	1.328,60 €

Fuente: elaboración propia.

De esta forma se observa, al igual que en la estimación de ventas, el cálculo de habitaciones vendidas, pues son gastos directamente relacionados con ello. Posteriormente, se muestran los precios de los distintos gastos, que en el caso de las habitaciones dobles es mucho mayor y, finalmente, se multiplican las habitaciones vendidas por el gasto de cada habitación. Además, cabe destacar que se estima que los precios varíen un 2% cada año, una pauta que se mantiene en todo el plan financiero, y también se calculan los gastos sin tener en cuenta el IVA para que todo el plan financiero sea coherente.

A continuación se mostrarán los gastos variables estimados de los tres escenarios:

Tabla 5. Gastos variables totales estimados en cada escenario

GASTOS VARIABLES ESTIMADOS	PENSIÓN	PENSIÓN + HOSTAL	PENSIÓN + HOSTAL + APARTAMENTOS
<b>200x+1</b>	1.838,35 €	1.838,35 €	1.838,35 €
<b>200x+2</b>	2.136,02 €	2.136,02 €	2.136,02 €
<b>200x+3</b>	2.307,61 €	5.118,88 €	5.120,15 €
<b>200x+4</b>	2.441,62 €	5.353,28 €	5.353,28 €
<b>200x+5</b>	2.530,53 €	5.542,68 €	5.542,68 €
<b>200x+6</b>	2.621,27 €	5.736,03 €	5.736,03 €
<b>200x+7</b>	2.715,39 €	5.938,69 €	16.678,89 €
<b>200x+8</b>	2.813,77 €	6.143,29 €	17.282,62 €
<b>200x+9</b>	2.913,43 €	6.266,15 €	17.902,25 €
<b>200x+10</b>	3.015,14 €	6.391,48 €	18.539,68 €

Fuente: elaboración propia.

### 6.3.2. Gastos fijos

Dentro de los gastos fijos se encuentran los servicios contratados a otras empresas, como el teléfono o la electricidad, y los sueldos. El precio de estos fue estimado teniendo en cuenta los gastos a los que se enfrenta la empresa en la actualidad y observando los gastos de la competencia.

De esta forma, para el primer escenario (Pensión), se han observado los gastos fijos de los años anteriores y se han estimado los próximos años en base a ello. Al igual que en los apartados anteriores, se estima una variación de los importes de los gastos en un 2% cada año, exceptuando el caso de las comisiones de los gestores de reserva. Esto último se decide así porque la tendencia a reservar a través de estos gestores aumenta considerablemente cada año y, por tanto, la comisión a pagar también.

Tabla 6. Estimación de los gastos fijos del primer escenario año 2 (P)

SERVICIO	VARIACIÓN	IMPORTE
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>		<b>10.909,83 €</b>
Conservación y mantenimiento	2,00%	842,98 €
Servicios profesionales independientes	2,00%	1.011,57 €
Seguros	2,00%	337,19 €
Abastecimientos (electricidad, agua, gas...)	2,00%	5.057,85 €
Teléfono	2,00%	758,68 €
Comisión gestores de reserva	5,00%	1.890,00 €
Otros gastos fijos	2,00%	1.011,57 €
<b>SUELDOS, SALARIOS Y S.S.</b>		<b>40.019,70 €</b>
<b>TOTAL</b>		<b>50.929,53 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Estimación de los gastos en salarios del primer escenario año 2 (P)

CATEGORÍA PROFESIONAL	Nº PERSONAS	VARIACIÓN SALARIO	SALARIO BRUTO	%S.S.	SEGURIDAD SOCIAL	COSTE TOTAL
Recepcionista y camarero/a de pisos	1	2,00%	21.216,00 €	33%	7.001,28 €	28.217,28 €
Camarero/a de pisos (media jornada)	1	2,00%	8.874,00 €	33%	2.928,42 €	11.802,42 €
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>					<b>40.019,70 €</b>

Fuente: elaboración propia.

También, se puede ver que para realizar todas las tareas son necesarios dos trabajadores, la misma cantidad con la que vienen trabajando en los últimos años. Las estimaciones de los sueldos han sido obtenidas basándose en los datos que publican en *Indeed*, por lo que en el año 1 el recepcionista parte de 20.800 € de salario bruto (*Indeed*, 2023b) y el camarero/a de piso de 8.700 € (media jornada)(*Indeed*, 2023a). Además, cabe destacar que algunos de los servicios exteriores pueden llegar a variar con la ocupación, pero no en mucha medida.

En el segundo escenario (Pensión + Hostal), a partir del año 3 los gastos aumentarán porque se añadirán 10 habitaciones más. Además, algunos de los servicios que hasta ahora venía realizando el personal del hostel se subcontratará a otras empresas como la lavandería, suponiendo un gasto mensual de aproximadamente 800 €, o la limpieza de las ventanas, que supone un gasto mensual de aproximadamente 200 €. De esta forma, el personal solo aumentará en un camarero/a de pisos, pues dada la categoría del hostel no es necesario contar con un recepcionista presencial, siendo de gran ayuda todos los mecanismos informáticos que se implementaron hasta ahora como las llaves QR, que se envían a través del teléfono, y el check-in online.

El resto de los gastos, al duplicarse el número de habitaciones, también se duplicarán, exceptuando los gastos de teléfono (red de internet) y abastecimientos. El primero de estos se mantendrá igual, sólo aumentando el % de variación anual del 2%. Por otra parte, los gastos en abastecimientos (electricidad, agua, gas, etc.) aumentarán considerablemente pero no se duplicarán. Esto se debe a que una gran parte del precio de estos son impuestos o comisiones por el uso de la red de suministro, por tanto, como es la misma factura y red, estos no se deberán pagar dos veces.

Tabla 8. Estimación de los gastos fijos del segundo escenario año 3 (P+H)

SERVICIO	VARIACIÓN	IMPORTE
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>		<b>28.843,35 €</b>
Conservación y mantenimiento	2,00%	1.719,67 €
Servicios profesionales independientes	2,00%	12.396,69 €
Seguros	2,00%	687,87 €
Abastecimientos (electricidad, agua, gas...)	2,00%	8.264,46 €
Teléfono	2,00%	773,85 €
Comisión gestores de reserva	5,00%	3.969,00 €
Otros gastos fijos	2,00%	1.031,80 €
<b>SUELDOS, SALARIOS Y S.S.</b>		<b>52.858,56 €</b>
<b>TOTAL</b>		<b>81.701,91 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Estimación de los gastos en salario del segundo escenario año 3 (P+H)

CATEGORÍA PROFESIONAL	Nº PERSONAS	VARIACIÓN SALARIO	SALARIO BRUTO	%S.S.	SEGURIDAD SOCIAL	COSTE TOTAL
Recepcionista y camarero/a de pisos	1	2,00%	21.640,32 €	33%	7.141,31 €	28.781,63 €
Camarero/a de pisos (media jornada)	2	2,00%	18.102,96 €	33%	5.973,98 €	24.076,94 €
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>					<b>52.858,56 €</b>

Fuente: elaboración propia.

En el tercer escenario (Pensión + Hostal + Apartamentos), será a partir del año 7 cuando los gastos aumenten tras incorporar los apartamentos, el spa y la zona de desayunos. De esta forma, las partidas de “*conservación y mantenimiento*”, “*abastecimientos*” y “*comisión gestores de reserva*” serán las que más se verán afectadas en cuanto al contrato de servicios de exteriores.

La primera de ellas, “*conservación y mantenimiento*”, aumentará considerablemente por el mantenimiento del spa, que ronda los 500 € mensuales (Habitissimo, 2023). Por la misma razón, la partida de “*abastecimientos*” prácticamente se duplicará. Conservar y abastecer un spa conlleva un aumento de gastos importante. Sin embargo, se prevé que las ventas aumenten, y con ellas, los gastos en comisiones a gestores de reserva, que también se duplicarán de un año al otro.

En cuanto a los sueldos, salario y seguridad social, se estima que sería necesario un recepcionista y camarero/a de pisos más que pueda realizar ambas funciones. Como ya he comentado anteriormente, el establecimiento está preparado para realizar las operaciones de recepción a través de la red, sin embargo, dado el concepto de hostal que se quiere realizar tras la última reforma, es bueno tener al menos una persona en el hostal en las horas más concurridas de la mañana y de la tarde. De esta manera, el salario del recepcionista y camarero/a de pisos se duplicará.

Tabla 10. Estimación de los gastos fijos del tercer escenario año 7 (P+H+A)

SERVICIO	VARIACIÓN	IMPORTE
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>		<b>51.598,43 €</b>
Conservación y mantenimiento	2,00%	6.820,10 €
Servicios profesionales independientes	2,00%	13.418,58 €
Seguros	2,00%	893,48 €
Abastecimientos (electricidad, agua, gas...)	2,00%	18.863,08 €
Teléfono	2,00%	837,64 €
Comisión gestores de reserva	5,00%	9.648,69 €
Otros gastos fijos	2,00%	1.116,86 €
<b>SUELDOS, SALARIOS Y S.S.</b>		<b>88.369,97 €</b>
<b>TOTAL</b>		<b>139.968,39 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Estimación de los gastos en salario del tercer escenario año 7 (P+H+A)

CATEGORÍA PROFESIONAL	Nº PERSONAS	VARIACIÓN SALARIO	SALARIO BRUTO	%S.S.	SEGURIDAD SOCIAL	COSTE TOTAL
Recepcionista y camarero/a de pisos	2	2,00%	46.848,36 €	33%	15.459,96 €	62.308,31 €
Camarero/a de pisos (media jornada)	2	2,00%	19.595,23 €	33%	6.466,42 €	26.061,65 €
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>					<b>88.369,97 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Gastos fijos totales estimados en cada escenario

GASTOS VARIABLES ESTIMADOS	PENSIÓN	PENSIÓN + HOSTAL	PENSIÓN + HOSTAL + APARTAMENTOS
<b>200x+1</b>	49.877,98 €	49.877,98 €	49.877,98 €
<b>200x+2</b>	50.929,53 €	50.929,53 €	50.929,53 €
<b>200x+3</b>	52.004,83 €	80.701,91 €	80.701,91 €
<b>200x+4</b>	53.104,46 €	82.455,02 €	82.455,02 €
<b>200x+5</b>	54.229,06 €	84.249,14 €	84.249,14 €
<b>200x+6</b>	55.379,28 €	86.085,40 €	86.085,40 €
<b>200x+7</b>	56.555,78 €	87.964,95 €	138.968,39 €
<b>200x+8</b>	57.759,26 €	91.229,12 €	142.057,22 €
<b>200x+9</b>	58.990,43 €	93.225,67 €	145.222,30 €
<b>200x+10</b>	60.250,02 €	95.269,75 €	148.465,88 €

Fuente: elaboración propia.

## 6.4. Estrategia de capital

### 6.4.1. Inversión

La inversión necesaria para el desarrollo del proyecto se realizará en distintos momentos. En primer lugar, cabe recordar que la empresa no parte de cero, pues ya cuenta con un establecimiento hotelero que opera con recursos aportados por los

propios accionistas. Por lo tanto, en los dos primeros años, mientras la pensión continúa operando con normalidad, se desarrollará la primera fase de la inversión.

En esta, como ya se comentó anteriormente, se acometerá la reforma y ampliación de un edificio, creando así una recepción y diez habitaciones nuevas. El presupuesto de la obra ascenderá a 410.000 €, sin tener en cuenta el IVA, y totalmente finalizada. Como se puede ver en la tabla 16, el coste de la obra se irá aportando a lo largo de los dos años y no se iniciará actividad en el nuevo establecimiento hasta el tercer año. De esta forma, la amortización comenzará a partir del año 3.

Tabla 13. Inversión de la primera fase del proyecto (H)

PARTIDAS	200x+1		200x+2	
	IMPORTE INVERSIÓN	VIDA ÚTIL (años)	IMPORTE INVERSIÓN	VIDA ÚTIL (años)
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>250.000,00 €</b>		<b>160.000,00 €</b>	
Edificaciones	250.000,00 €	50	110.000,00 €	50
Mobiliario		10	50.000,00 €	10
<b>Total Inversiones</b>	<b>250.000,00 €</b>		<b>160.000,00 €</b>	

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, en el año 6, se finalizarán el resto de las plantas del edificio, dando lugar a una nueva zona de desayunos, dos apartamentos y una zona de spa. El presupuesto para esta obra ascenderá a 150.000 €, sin tener en cuenta el IVA, y totalmente finalizada. La explicación a la diferencia de coste entre la primera y la segunda fase es el volumen de obra que se pretende realizar. En esta última prácticamente solo quedan unidades de último nivel por realizar o colocar. De esta manera, la fase dos no demorará más de un año y se iniciará actividad en el año 7, procediendo a su correspondiente amortización a partir de ese momento.

Tabla 14. Inversión de la segunda fase del proyecto (A)

PARTIDAS	200x+6	
	IMPORTE INVERSIÓN	VIDA ÚTIL (años)
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>150.000,00 €</b>	
Edificaciones	100.000,00 €	50
Mobiliario	50.000,00 €	10
<b>Total Inversiones</b>	<b>150.000,00 €</b>	

Fuente: elaboración propia.

## 6.4.2. Financiación

Para la realización de este proyecto va a ser necesaria financiación propia y ajena, además de las posibles subvenciones que ofrece el estado para la mejora de las infraestructuras de los establecimientos hoteleros.

### 6.4.2.1. Financiación propia

La financiación propia estará formada por las aportaciones de los socios de la empresa. Para la primera fase del proyecto, los dos primeros años, será necesario que estos aporten 60.000 € el primer año, y 55.000 € el segundo. De esta forma, junto con la financiación ajena y las subvenciones, estarían cubiertos todos los pagos relacionados con la inversión en el hostel y los pagos generados por los intereses de los préstamos.

Por el contrario, en el año 6, existiría suficiente tesorería dentro de la empresa como para autofinanciar una gran parte de la inversión de la segunda fase del proyecto, en este caso 50.000 €. Esto se debe a que en este proyecto no se reparten dividendos a los socios y todo lo generado queda dentro de la empresa. Si esto no fuera así, y sacaran una gran parte de los resultados positivos de los años anteriores fuera de la empresa, los propietarios tendrían que aportar la misma cantidad de dinero mencionada anteriormente.

### 6.4.2.2. Financiación ajena

La financiación ajena consistirá en una serie de préstamos acordados con AFIGAL S.G.R., una Sociedad de Garantía Recíproca que entre todas sus funciones está la de otorgar avales financieros, técnicos y especiales a las Pequeñas y Medianas Empresas permitiendo a estas el acceso a la financiación a largo plazo y en mejores condiciones (AFIGAL S.G.R., 2023).

Para realizar la primera fase del proyecto se pedirán dos préstamos, uno el primer año de 200.000 € y otro el segundo año de 85.000 €. Las condiciones son las que se mostrarán a continuación.

Tabla 15. Condiciones de los préstamos de la primera fase del proyecto (H)

1 PRÉSTAMO SGR (inicio del año 1)		2 PRÉSTAMO SGR (inicio del segundo semestre del año 2)	
CONDICIONES		CONDICIONES	
Concedido	200.000,00 €	Concedido	85.000,00 €
Carencia en meses	12	Carencia en meses	6
Plazo en meses	120	Plazo en meses	120
Amortización mensual	1.851,85 €	Amortización	745,61 €
Interés nominal anual	4,70%	Interés nominal anual	5,250%
Comisión anual S.G.R.	1.500,00 €	Comisión anual S.G.R.	637,50 €

Fuente: elaboración propia.

Para realizar la segunda fase del proyecto, en el año 6, también se optará por pedir un préstamo. Las condiciones de este tercero han sido adoptadas tomando como base las condiciones de los dos anteriores.

Tabla 16. Condiciones de los préstamos de la segunda fase del proyecto (A)

1 PRÉSTAMO SGR (inicio del año 6)	
CONDICIONES	
Concedido	100.000,00 €
Carencia en meses	12
Plazo en meses	120
Amortización mensual	925,93 €
Interés nominal anual	5,00%
Comisión anual S.G.R.	750,00 €

Fuente: elaboración propia.

#### 6.4.2.3. Subvenciones

Desde la Xunta de Galicia se conceden subvenciones con el fin de mejorar las infraestructuras de los establecimientos turísticos de alojamiento y de restauración dentro de la Comunidad Autónoma de Galicia (Xunta de Galicia, 2023). Para poder recibirla, la empresa debe cumplir con los parámetros que se ordenan en el procedimiento "TU503A".

Por otro lado, se estima que el valor de la subvención puede rondar los 30.000 € y que será concedida en el año 2. Esta se irá imputando en la cuenta de resultados a medida que se va amortizando el activo para la que fue concedida, por lo que en este caso, se imputarán 1000 € cada año a partir del año 3.

## 6.5. Estrategia financiera

### 6.5.1. Política de mantenimiento

Con respecto a las amortizaciones, se ha empleado el coeficiente de amortización lineal máximo para el inmovilizado recogido en el art. 12 de la Ley 27/2014, del Impuesto de Sociedades. De esta forma, se diferencia la amortización para los edificios (2 % o vida útil de 50 años) y para el mobiliario (10% o vida útil de 10 años).

En la tabla que se muestra a continuación, se ven las dotaciones de amortización de cada año de todo el proyecto en su conjunto. En los dos primeros años se muestran las amortizaciones que se vienen realizando en la pensión (3.500 €). Posteriormente, se añadió la dotación del edificio nuevo (360.000 €/ 50 años = 7.200 €) y la del mobiliario (50.000 €/ 10 años = 5.000). A partir del año 7, se empieza a amortizar la parte del edificio que no se había habilitado anteriormente (100.000 €/50 años = 2.000 €) y el nuevo mobiliario (50.000 €/ 10 años = 5.000 €).

En los siguientes años, la suma de las tres dotaciones se va modificando porque algunos activos de la pensión ya se terminarían de amortizar.

Tabla 17. Dotaciones de amortización

200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	200x+5	200x+6	200x+7	200x+8	200x+9	200x+10
3.500,00 €	3.500,00 €	15.700,00 €	15.700,00 €	15.700,00 €	15.700,00 €	22.700,00 €	21.700,00 €	21.600,00 €	21.600,00 €

Fuente: elaboración propia.

### 6.5.2. Política de dividendos

En este plan, para simplificarlo, no se considerarán repartos de dividendos hacia los accionistas. Además, se trata de una empresa familiar que pretende seguir elaborando más proyectos en un futuro cercano y que, seguramente, los socios de la empresa ya estén recibiendo un sueldo por desempeñar alguna función dentro de la misma. De esta manera, mantener los beneficios anuales dentro de la empresa ayudará a poder autofinanciar proyectos futuros sin la necesidad de nuevas aportaciones.

## 6.6. Análisis de la viabilidad

La viabilidad del proyecto y sus distintas fases se debe calcular teniendo en cuenta todo el conjunto. De esta forma, a continuación, se mostrarán los datos teniendo en cuenta la pensión, el hostel (primera fase) y los apartamentos (segunda fase).

### 6.6.1. Cuadro de recursos generados

El cuadro de recursos generados revela el resultado provisional de los próximos diez años teniendo en cuenta las pautas que se establecieron anteriormente.

Observando la tabla, podemos ver que el E.B.I.T.D.A. es positivo en todos los años. También se observa como este indicador va creciendo a medida que pasan los años, al igual que el volumen de negocio, debido a la ampliación (en los años 3 y 7) y al aumento de ocupación y precios que se prevé (resto de años).

Tabla 18. Cuadro de recursos generados

CONCEPTO	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	200x+5	200x+6	200x+7	200x+8	200x+9	200x+10
Ventas	55.932,73 €	63.123,16 €	160.501,89 €	166.705,53 €	172.636,08 €	178.673,38 €	281.300,00 €	291.070,91 €	301.195,80 €	311.561,02 €
<b>Costes Totales</b>	<b>51.716,32 €</b>	<b>53.065,56 €</b>	<b>85.822,06 €</b>	<b>87.808,30 €</b>	<b>89.791,82 €</b>	<b>91.821,43 €</b>	<b>155.647,29 €</b>	<b>159.339,84 €</b>	<b>163.124,56 €</b>	<b>167.005,56 €</b>
Costes Fijos	49.877,98 €	50.929,53 €	80.701,91 €	82.455,02 €	84.249,14 €	86.085,40 €	138.968,39 €	142.057,22 €	145.222,30 €	148.465,88 €
Costes variables	1.838,35 €	2.136,02 €	5.120,15 €	5.353,28 €	5.542,68 €	5.736,03 €	16.678,89 €	17.282,62 €	17.902,25 €	18.539,68 €
E.B.I.T.D.A.	4.216,41 €	10.057,61 €	74.679,83 €	78.897,23 €	82.844,26 €	86.851,96 €	125.652,71 €	131.731,07 €	138.071,24 €	144.555,46 €
<b>Amortizaciones</b>	<b>3.500,00 €</b>	<b>3.500,00 €</b>	<b>15.700,00 €</b>	<b>15.700,00 €</b>	<b>15.700,00 €</b>	<b>15.700,00 €</b>	<b>22.700,00 €</b>	<b>21.700,00 €</b>	<b>21.600,00 €</b>	<b>21.600,00 €</b>
E.B.I.T	716,41 €	6.557,61 €	58.979,83 €	63.197,23 €	67.144,26 €	71.151,96 €	102.952,71 €	110.031,07 €	116.471,24 €	122.955,46 €
<b>Gastos financieros e intereses</b>	<b>10.900,00 €</b>	<b>13.768,75 €</b>	<b>14.955,56 €</b>	<b>13.441,37 €</b>	<b>11.927,19 €</b>	<b>16.163,01 €</b>	<b>14.648,83 €</b>	<b>12.579,09 €</b>	<b>10.509,36 €</b>	<b>8.439,62 €</b>
B.A.T	-10.183,59 €	-7.211,14 €	44.024,28 €	49.755,85 €	55.217,07 €	54.988,94 €	88.303,88 €	97.451,97 €	105.961,89 €	114.515,84 €
<b>Impuestos sobre beneficios</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>6.657,38 €</b>	<b>12.438,96 €</b>	<b>13.804,27 €</b>	<b>13.747,24 €</b>	<b>22.075,97 €</b>	<b>24.362,99 €</b>	<b>26.490,47 €</b>	<b>28.628,96 €</b>
Beneficio Neto	-10.183,59 €	-7.211,14 €	37.366,89 €	37.316,89 €	41.412,80 €	41.241,71 €	66.227,91 €	73.088,98 €	79.471,42 €	85.886,88 €
Resultado de ejercicios anteriores	-10.183,59 €	-7.211,14 €	37.366,89 €	37.316,89 €	41.412,80 €	41.241,71 €	66.227,91 €	73.088,98 €	79.471,42 €	85.886,88 €
Autofinanciación	-6.683,59 €	-3.711,14 €	53.066,89 €	53.016,89 €	57.112,80 €	56.941,71 €	88.927,91 €	94.788,98 €	101.071,42 €	107.486,88 €

Fuente: elaboración propia.

Destacar que el pago de intereses en los dos primeros años hace que el resultado del ejercicio sea negativo y que haya que tenerlo en cuenta a la hora de gestionar los recursos financieros de la empresa. De esta forma, con el dato de autofinanciación, se observa que para llevar a cabo el plan financiero, los dos primeros años, la empresa necesita recursos. Sin embargo, a partir de la apertura de la primera fase del hostel, la actividad autogenera recursos.

## 6.6.2. Necesidades netas de capital corriente

Las necesidades netas de capital corriente (NNCC) son la diferencia entre las necesidades de activos corrientes requeridas para el proyecto y los pasivos corrientes empleados. De esta forma podremos observar si el ciclo de explotación requiere inversión (NNCC +), o por el contrario, aporta financiación (NNCC -).

Como se observa en la tabla que se muestra a continuación, dentro del activo circulante se encuentran las existencias, los clientes y la tesorería operativa. En este proyecto, debido a que se trata de un hostel, se consideran las tres. Por un lado, el valor de las existencias viene determinado de dividir los costes variables por 6, que sería como contar con existencias para los próximos dos meses tratando, así, de reducir el número de viajes y pedidos al año. En cuanto a los clientes, debido a que muchas empresas pagan al final de la semana, se estima dividiendo el total de ingresos de explotación por 52 (número total de semanas en un año), calculando, de esta forma, el cobro promedio de una semana. Por último, la tesorería operativa viene calculada como el promedio al mes del total de gastos.

En cuanto al pasivo corriente, solo se tendrán en cuenta los proveedores y el pago de impuestos, ya que anteriormente se comentó que en este plan financiero no se va a tener en cuenta la repartición de dividendos. Por lo tanto, los proveedores se calcularán como el promedio al mes de los recursos y servicios que son suministrados a la empresa, ya que es el periodo en el que se suelen pagar, y los impuestos vendrán calculados en el cuadro de recursos generados, trasladándolos al año de pago.

Tabla 19. Necesidades netas de capital corriente

NECESIDADES NETAS DE CAPITAL CORRIENTE	200x	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	200x+5	200x+6	200x+7	200x+8	200x+9	200x+10
Existencias	200,00 €	306,39 €	356,00 €	853,36 €	892,21 €	923,78 €	956,00 €	2.779,82 €	2.880,44 €	2.983,71 €	3.089,95 €
Variación existencia	200,00 €	106,39 €	49,61 €	497,35 €	38,85 €	31,57 €	32,22 €	1.823,81 €	100,62 €	103,27 €	106,24 €
Clientes	1.126,46 €	1.165,27 €	1.315,07 €	3.343,79 €	3.473,03 €	3.596,59 €	3.722,36 €	5.860,42 €	6.063,98 €	6.274,91 €	6.490,85 €
Variación clientes	1.126,46 €	38,81 €	149,80 €	2.028,72 €	129,24 €	123,55 €	125,78 €	2.138,05 €	203,56 €	210,94 €	215,94 €
Tesorería operativa	3.621,74 €	5.218,03 €	5.569,53 €	8.398,13 €	8.437,47 €	8.476,58 €	8.998,70 €	14.191,34 €	14.326,58 €	14.469,49 €	14.620,43 €
Variación tesorería operativa	3.621,74 €	1.596,29 €	351,50 €	2.828,61 €	39,34 €	39,11 €	522,12 €	5.192,64 €	135,23 €	142,91 €	150,94 €
<b>Variación activos circulantes</b>	<b>4.948,20 €</b>	<b>1.741,48 €</b>	<b>550,91 €</b>	<b>5.354,69 €</b>	<b>207,43 €</b>	<b>194,23 €</b>	<b>680,12 €</b>	<b>9.154,51 €</b>	<b>439,42 €</b>	<b>457,12 €</b>	<b>473,12 €</b>
Proveedores	761,90 €	654,27 €	667,36 €	1.039,80 €	1.060,60 €	1.081,81 €	1.103,45 €	2.377,60 €	2.425,15 €	2.473,65 €	2.523,12 €
Variación proveedores	761,90 €	-107,63 €	13,09 €	372,45 €	20,80 €	21,21 €	21,64 €	1.274,15 €	47,55 €	48,50 €	49,47 €
Hacienda pública, acreedora por ids	994,30 €	0,00 €	0,00 €	6.657,38 €	12.438,96 €	13.804,27 €	13.747,24 €	22.075,97 €	24.362,99 €	26.490,47 €	28.628,96 €
Variación hpapi	994,30 €	-994,30 €	0,00 €	6.657,38 €	5.781,58 €	1.365,30 €	-57,03 €	8.328,73 €	2.287,02 €	2.127,48 €	2.138,49 €
<b>Variación de pasivos circulantes</b>	<b>1.756,20 €</b>	<b>-1.101,93 €</b>	<b>13,09 €</b>	<b>7.029,83 €</b>	<b>5.802,38 €</b>	<b>1.386,52 €</b>	<b>-35,40 €</b>	<b>9.602,88 €</b>	<b>2.334,58 €</b>	<b>2.175,98 €</b>	<b>2.187,96 €</b>
<b>N.N.C.C.</b>	<b>3.192,00 €</b>	<b>2.843,42 €</b>	<b>537,83 €</b>	<b>-1.675,15 €</b>	<b>-5.594,94 €</b>	<b>-1.192,28 €</b>	<b>715,52 €</b>	<b>-448,38 €</b>	<b>-1.895,16 €</b>	<b>-1.718,86 €</b>	<b>-1.714,84 €</b>
<b>ΣN.N.C.C.</b>	<b>3.192,00 €</b>	<b>6.035,41 €</b>	<b>6.573,24 €</b>	<b>4.898,09 €</b>	<b>-696,85 €</b>	<b>-1.889,13 €</b>	<b>-1.173,61 €</b>	<b>-1.621,99 €</b>	<b>-3.517,15 €</b>	<b>-5.236,01 €</b>	<b>-6.950,85 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Las NNCC se calculan restando a la variación del activo corriente, la variación del pasivo corriente. De esta manera, en los años 1,2 y 6, años en los que se realizan las inversiones, se obtienen NNCC positivas, lo que significa que la empresa se ve obligada a invertir en el ciclo de explotación. Sin embargo, en los demás años pasa todo lo contrario, siendo la empresa capaz de financiarse con el ciclo. Esta última situación es la ideal para un proyecto.

### 6.6.3. Presupuesto de capital

El presupuesto de capital nos muestra la entrada y salidas de recursos que tendrá la empresa en el futuro, fruto de toda la planificación explicada anteriormente. De esta manera, la tabla que se muestra a continuación indica si el proyecto es viable o no. Para ello habrá que observar los superávits y déficits acumulados a lo largo de todo el periodo que se está estudiando.

Tabla 20. Presupuesto de Capital

PRESUPUESTO DE CAPITAL	200x+0	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	200x+5	200x+6	200x+7	200x+8	200x+9	200x+10
Inversiones	80.300,00 €	250.000,00 €	160.000,00 €				150.000,00 €				
Autofinanciamiento (-)		6.683,59 €	3.711,14 €								
Amortización financiera			22.222,22 €	31.169,59 €	31.169,59 €	31.169,59 €	31.169,59 €	42.280,70 €	42.280,70 €	42.280,70 €	42.280,70 €
Imputación Subvención				1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
NNCC (+)	3.192,00 €	2.843,42 €	537,83 €								
<b>Inversión total</b>	<b>83.492,00 €</b>	<b>259.527,01 €</b>	<b>186.471,19 €</b>	<b>32.169,59 €</b>	<b>32.169,59 €</b>	<b>32.169,59 €</b>	<b>182.169,59 €</b>	<b>43.280,70 €</b>	<b>43.280,70 €</b>	<b>43.280,70 €</b>	<b>43.280,70 €</b>
Aportaciones de socios	102.982,91 €	60.000,00 €	55.000,00 €								
Subvención			30.000,00 €								
Endeudamiento no corriente		200.000,00 €	85.000,00 €				100.000,00 €				
Autofinanciamiento (+)				53.066,89 €	53.016,89 €	57.112,80 €	56.941,71 €	88.927,91 €	94.788,98 €	101.071,42 €	107.486,88 €
NNCC (-)				1.675,15 €	5.594,94 €	1.192,28 €	-715,52 €	448,38 €	1.895,16 €	1.718,86 €	1.714,84 €
<b>Total financiamiento</b>	<b>102.982,91 €</b>	<b>260.000,00 €</b>	<b>170.000,00 €</b>	<b>54.742,04 €</b>	<b>58.611,83 €</b>	<b>58.305,09 €</b>	<b>156.226,19 €</b>	<b>89.376,29 €</b>	<b>96.684,14 €</b>	<b>102.790,27 €</b>	<b>109.201,72 €</b>
<b>Déficit/superávit</b>	<b>19.490,91 €</b>	<b>472,99 €</b>	<b>-16.471,19 €</b>	<b>22.572,45 €</b>	<b>26.442,24 €</b>	<b>26.135,50 €</b>	<b>-25.943,40 €</b>	<b>46.095,59 €</b>	<b>53.403,44 €</b>	<b>59.509,57 €</b>	<b>65.921,02 €</b>
<b>Déficit/superávit acumulado</b>	<b>19.490,91 €</b>	<b>19.963,90 €</b>	<b>3.492,71 €</b>	<b>26.065,15 €</b>	<b>52.507,39 €</b>	<b>78.642,89 €</b>	<b>52.699,49 €</b>	<b>98.795,08 €</b>	<b>152.198,51 €</b>	<b>211.708,09 €</b>	<b>277.629,11 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla, partimos de un déficit acumulado en los últimos años positivo, que nos va a ayudar a hacer frente al déficit que se genera en el segundo año debido a la inversión. De esta forma, los socios no van a tener que aportar más capital o pedir más préstamos. Esta situación también se repite en el año 6, cuando se produce la segunda fase de la inversión, el superávit acumulado en los cinco primeros años hace que la empresa pueda autofinanciar parte de la nueva inversión.

Por otro lado, pese a que la empresa al final del ciclo presenta un superávit acumulado positivo e indique que el proyecto es viable, también muestra que la empresa no aprovecha del todos sus recursos financieros (en un caso ideal el superávit debe ser

cercano al 0). De esta manera, la empresa podría repartir dividendos, realizar nuevas inversiones en busca de nuevas oportunidades, cancelar anticipadamente parte de la deuda o reformar el establecimiento más antiguo. Todo ello teniendo en cuenta que al menos una parte deberá quedarse dentro de la empresa para hacer frente a posibles imprevistos como crisis económicas o sanitarias.

#### 6.6.4. Presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería recoge en un cuadro los flujos monetarios que tienen lugar durante la actividad económica de la empresa, en los periodos analizados.

Tabla 21. Presupuesto de Tesorería

PREVISIÓN DE TESORERÍA	200x+0	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	200x+5	200x+6	200x+7	200x+8	200x+9	200x+10
Cobro por ventas		55.893,92 €	62.973,36 €	158.473,17 €	166.576,28 €	172.512,53 €	178.547,61 €	279.161,95 €	290.867,35 €	300.984,86 €	311.345,08 €
Pagos explotación		51.930,34 €	53.102,08 €	86.946,97 €	88.826,36 €	90.802,18 €	92.832,02 €	157.196,95 €	160.392,91 €	164.179,33 €	168.062,32 €
Tesorería de explotación		3.963,58 €	9.871,28 €	71.526,20 €	77.749,93 €	81.710,35 €	85.715,59 €	121.964,99 €	130.474,44 €	136.805,54 €	143.282,76 €
Cobros de operaciones de capital	102.982,91 €	260.000,00 €	170.000,00 €				100.000,00 €				
Pagos de operaciones de capital	79.870,26 €	250.000,00 €	182.222,22 €	31.169,59 €	31.169,59 €	31.169,59 €	181.169,59 €	42.280,70 €	42.280,70 €	42.280,70 €	42.280,70 €
Tesorería por operaciones de capital	23.112,65 €	10.000,00 €	-12.222,22 €	-31.169,59 €	-31.169,59 €	-31.169,59 €	-81.169,59 €	-42.280,70 €	-42.280,70 €	-42.280,70 €	-42.280,70 €
Impuesto de sociedades		994,30 €	0,00 €	0,00 €	6.657,38 €	12.438,96 €	13.804,27 €	13.747,24 €	22.075,97 €	24.362,99 €	26.490,47 €
Tesorería por operaciones de circulante		994,30 €	0,00 €	0,00 €	6.657,38 €	12.438,96 €	13.804,27 €	13.747,24 €	22.075,97 €	24.362,99 €	26.490,47 €
Intereses		10.900,00 €	13.768,75 €	14.955,56 €	13.441,37 €	11.927,19 €	16.163,01 €	14.648,83 €	12.579,09 €	10.509,36 €	8.439,62 €
Dividendos											
Tesorería por retribuciones financieras L/P		10.900,00 €	13.768,75 €	14.955,56 €	13.441,37 €	11.927,19 €	16.163,01 €	14.648,83 €	12.579,09 €	10.509,36 €	8.439,62 €
Tesorería neta	23.112,65 €	2.069,27 €	-16.119,69 €	25.401,06 €	26.481,58 €	26.174,61 €	-25.421,28 €	51.288,23 €	53.538,67 €	59.652,49 €	66.071,96 €
Tesorería acumulada	23.112,65 €	25.181,93 €	9.062,23 €	34.463,29 €	60.944,87 €	87.119,47 €	61.698,19 €	112.986,42 €	166.525,09 €	226.177,58 €	292.249,54 €

Fuente: elaboración propia.

De esta forma, la tesorería de explotación recoge todos los cobros y pagos derivados de la realización de la actividad económica.

Por otro lado, la tesorería por operaciones de capital hace referencia a todos los pagos y cobros producidos por las operaciones de capital. Aquí se encuentran como cobros, las aportaciones de socios, los préstamos y las subvenciones. Como pagos están las inversiones y las amortizaciones de los préstamos.

Por último, se muestra el pago de impuestos, flujo monetario que se ve materializado en el siguiente ejercicio, y el pago de intereses por los préstamos recibidos.

De esta manera, restando los cobros y los pagos se obtiene la tesorería neta, que como se puede observar en la tabla, es negativa en dos ejercicios. Sin embargo, si se ve la tesorería acumulada, esta es siempre positiva, lo cual es un indicativo de que la

empresa puede hacer frente a los pagos de todos los ejercicios, autofinanciándose con la tesorería acumulada de ejercicios anteriores como ocurre en los años 2 y 6.

Analizando los resultados, lo recomendable en un proyecto es que la tesorería acumulada no sea muy superior a la tesorería operativa. En este caso no ocurre así y conforme pasan los años más se amplía la diferencia. Por lo tanto, al igual que en el apartado anterior, la empresa podría aprovechar el exceso de tesorería para repartir dividendos, realizar nuevas inversiones en busca de nuevas oportunidades, cancelar anticipadamente parte de la deuda o reformar el establecimiento más antiguo.

## 6.7. Análisis de la rentabilidad

A continuación, se analizarán las rentabilidades de las tres fases para conocer si compensa o no realizar todo el proyecto o solo una parte. Para ello se calculará el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que a su vez necesitarán contar con el Coste de Fondos Propios ( $K_e$ ), el Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC) y el Valor en continuidad.

### 6.7.1. Coste de Fondos Propios ( $K_{fp}$ )

En primer lugar, se calculará el Coste de Fondos Propios ( $K_{fp}$ ) a partir de la rentabilidad exigida por los accionistas. De esta forma, los accionistas demandarán una rentabilidad superior a la que podrán obtener en el mercado. Para ello se utilizará el método de Capital Assets Pricing Model (CAPM) y será necesario contar con la prima de riesgo del mercado (Market-Risk-Premia, 2023) y la rentabilidad esperada del bono español (Datosmacro.com, 2023).

Además, se deberá calcular el porcentaje de deuda y fondos propios de las tres fases. En este caso, para su obtención se optó por realizar una media de la distribución de estos durante los diez años que dura el horizonte temporal de este plan financiero.

También será necesario conocer el tipo impositivo de la empresa y la beta desapalancada del sector como referencia para el cálculo de una beta para nuestra empresa (Damodaran, 2023).

Tabla 22. Datos necesarios y cálculo para obtener el K(fp)

PENSIÓN	Recursos Propios (S)	Recursos ajenos (D)	Prima riesgo mercado	Rentabilidad Bono español (RF)
	137.412,82 €	3.538,82 €		
	97%	3%		
PENSIÓN + HOSTAL	Recursos Propios (S)	Recursos ajenos (D)		
	351.305,48 €	143.303,77 €		
	71%	29%		
PENSIÓN + HOSTAL + APARTAMENTOS	Recursos Propios (S)	Recursos ajenos (D)		
	367.174,80 €	181.559,35 €		
	67%	33%		

Media en los 10 años establecidos de horizonte temporal

	FÓRMULA O FUENTE	PENSIÓN	PENSIÓN + HOSTAL	PENSIÓN + HOSTAL + APARTAMENTOS
Beta apalancada (Bl)	Damodaran, 2023	1,21		
Estructura de deuda del sector (D/S)	Damodaran, 2023	40,19%		
Tipo impositivo efectivo medio del sector (t)	Damodaran, 2023	9,55%		
(1-t) sector	(1-t)	90,45%		
Beta desapalancada del sector (Bu)	$\frac{Bl}{1 + \left(\frac{D}{S} \times (1 - t)\right)}$	0,89		
Estructura de deuda propia (D/S)'	D/S	2,58%	40,79%	49,45%
Tipo impositivo efectivo medio propio		25%		
(1-t)' propio	(1-t)	75%		
Beta apalancada propia (Bp)	$Bu \times (1 + ((D/S)' \times (1-t)'))$	0,90	1,16	1,22
K(fp)	$RF + Bp \times (RM - RF)$	11,73%	14,05%	14,58%

Fuente: elaboración propia.

### 6.7.2. Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC)

Una vez conocido el K(fp) se dispone el cálculo del Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC). Para ello también se debe conocer previamente el Coste del Capital Ajeno (Kd) que vendrá obtenido por el promedio de las distintas TAE de los distintos préstamos.

Tabla 23. Cálculo del Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC)

	FÓRMULA O FUENTE	PENSIÓN	PENSIÓN + HOSTAL	PENSIÓN + HOSTAL + APARTAMENTOS
K(d)	Medias TAE préstamos	0,00%	4,98%	4,98%
CMPC	$K(fp) \times \%S + K(d) \times (1-t) \times \%D$	11,43%	11,06%	10,99%

Fuente: elaboración propia.

### 6.7.3. Flujos de caja libre

Para los cálculos posteriores se debe conocer previamente los flujos de caja de los distintos escenarios del proyecto. Estos fueron obtenidos por los dos métodos, directo e indirecto, pero a continuación se mostrarán los datos del método directo.

Empezaremos por el cálculo de los flujos de caja del escenario 1, la Pensión. Para ello y al igual que con el resto de los escenarios, se obtendrán considerando que la inversión inicial en el año 0 sería igual al capital social menos la tesorería no operativa. De esta forma se consideraría la pensión como una nueva inversión financiada al 100% con fondos propios, para posteriormente calcular el VAN y la TIR de la misma.

Tabla 24. Flujos de caja del escenario 1 (P) - método directo

FLUJOS DE CAJA	200x+0	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	200x+5	200x+6	200x+7	200x+8	200x+9	200x+10
<b>Tesorería de explotación</b>		3.963,58 €	9.871,28 €	11.989,45 €	13.685,20 €	15.022,76 €	16.361,78 €	17.772,84 €	19.224,53 €	20.733,22 €	22.263,32 €
<b>Inversiones</b>	<b>79.870,26</b>										
B.A.I.T.(T-1)		3.977,21 €	716,41 €	6.557,61 €	8.572,66 €	10.254,66 €	11.576,52 €	12.916,51 €	14.330,00 €	16.783,59 €	18.393,99 €
IS		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
<b>IS OPERATIVO</b>		<b>994,30 €</b>	<b>179,10 €</b>	<b>1.639,40 €</b>	<b>2.143,16 €</b>	<b>2.563,67 €</b>	<b>2.894,13 €</b>	<b>3.229,13 €</b>	<b>3.582,50 €</b>	<b>4.195,90 €</b>	<b>4.598,50 €</b>
<b>Variación de tesorería operativa</b>	<b>3.621,74</b>	<b>687,95 €</b>	<b>112,44 €</b>	<b>103,91 €</b>	<b>102,80 €</b>	<b>101,13 €</b>	<b>103,41 €</b>	<b>105,89 €</b>	<b>108,49 €</b>	<b>110,90 €</b>	<b>113,44 €</b>
<b>Subvención</b>											
<b>FCL</b>	<b>-83.492,00 €</b>	<b>2.281,32 €</b>	<b>9.579,74 €</b>	<b>10.246,14 €</b>	<b>11.439,23 €</b>	<b>12.357,97 €</b>	<b>13.364,23 €</b>	<b>14.437,83 €</b>	<b>15.533,54 €</b>	<b>16.426,42 €</b>	<b>17.551,38 €</b>

FLUJOS DE CAJA	200x+0	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	200x+5	200x+6	200x+7	200x+8	200x+9	200x+10
<b>APORTACIONES</b>	<b>102.982,91</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Tesorería No Operativa</b>	<b>19.490,91</b>	<b>2.281,32 €</b>	<b>9.579,74 €</b>	<b>10.246,14 €</b>	<b>11.439,23 €</b>	<b>12.357,97 €</b>	<b>13.364,23 €</b>	<b>14.437,83 €</b>	<b>15.533,54 €</b>	<b>16.426,42 €</b>	<b>17.551,38 €</b>
<b>FCA</b>	<b>-83.492,00 €</b>	<b>2.281,32 €</b>	<b>9.579,74 €</b>	<b>10.246,14 €</b>	<b>11.439,23 €</b>	<b>12.357,97 €</b>	<b>13.364,23 €</b>	<b>14.437,83 €</b>	<b>15.533,54 €</b>	<b>16.426,42 €</b>	<b>17.551,38 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Para el escenario 2, la Pensión + Hostal, la inversión inicial en el primer año será la misma que en el caso anterior, además de tener en cuenta las nuevas inversiones que se producen en el año 1 y 2 (inversión para el nuevo hostal). Además, no solo se tiene en cuenta los flujos generados por el hostal, los de la pensión también se tienen en cuenta, pues con la inversión en el hostal, los flujos en la pensión se modifican con respecto al escenario 1. No hay que olvidar que lo que nos interesa es observar si nos compensa continuar solo con la pensión o invertir en el hostal.

Tabla 25. Flujos de caja del escenario 2 (P+H) - método directo

FLUJOS DE CAJA	200x+0	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	200x+5	200x+6	200x+7	200x+8	200x+9	200x+10
<b>Tesorería de explotación</b>		3.963,58 €	9.871,28 €	71.527,69 €	77.749,72 €	81.710,35 €	85.715,59 €	89.924,29 €	92.953,83 €	94.619,58 €	96.352,41 €
<b>Inversiones en ANC</b>	<b>79.870,26</b>	<b>250.000,00 €</b>	<b>160.000,00 €</b>								
B.A.I.T.(T-1)		3.977,21 €	716,41 €	6.557,61 €	58.981,10 €	63.197,23 €	67.144,26 €	71.151,96 €	75.367,20 €	79.286,83 €	81.094,60 €
IS		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
<b>IS OPERATIVO</b>		<b>994,30 €</b>	<b>179,10 €</b>	<b>1.639,40 €</b>	<b>14.745,28 €</b>	<b>15.799,31 €</b>	<b>16.786,07 €</b>	<b>17.787,99 €</b>	<b>18.841,80 €</b>	<b>19.821,71 €</b>	<b>20.273,65 €</b>
<b>Variación de tesorería operativa</b>	<b>3.621,74</b>	<b>1.596,29 €</b>	<b>351,50 €</b>	<b>2.828,50 €</b>	<b>39,44 €</b>	<b>39,11 €</b>	<b>42,95 €</b>	<b>47,34 €</b>	<b>162,88 €</b>	<b>50,44 €</b>	<b>54,60 €</b>
Subvención			30.000,00 €								
<b>FCL</b>	<b>-83.492,00</b>	<b>-248.627,01 €</b>	<b>-120.659,32 €</b>	<b>67.059,78 €</b>	<b>62.965,00 €</b>	<b>65.871,94 €</b>	<b>68.886,57 €</b>	<b>72.088,97 €</b>	<b>73.949,15 €</b>	<b>74.747,44 €</b>	<b>76.024,16 €</b>

FLUJOS DE CAJA	200x+0	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	200x+5	200x+6	200x+7	200x+8	200x+9	200x+10
<b>Intereses</b>		10.900,00 €	13.768,75 €	14.955,56 €	13.441,37 €	11.927,19 €	10.413,01 €	8.898,83 €	7.384,65 €	5.870,47 €	4.356,29 €
<b>Escudo fiscal</b>		0,00 €	179,10 €	1.639,40 €	8.087,57 €	3.360,34 €	2.981,80 €	2.603,25 €	2.224,71 €	1.846,16 €	1.467,62 €
<b>Variación de deuda financiera</b>		200.000,00 €	62.777,78 €	-31.169,59 €	-31.169,59 €	-31.169,59 €	-31.169,59 €	-31.169,59 €	-31.169,59 €	-31.169,59 €	-31.169,59 €
<b>FCD</b>		-189.100,00 €	-49.009,03 €	44.485,74 €	36.523,39 €	39.736,44 €	38.600,80 €	37.465,17 €	36.329,53 €	35.193,90 €	34.058,26 €

FLUJOS DE CAJA	200x+0	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	200x+5	200x+6	200x+7	200x+8	200x+9	200x+10
<b>APORTACIONES</b>	<b>102.982,91</b>	<b>60.000,00 €</b>	<b>55.000,00 €</b>								
<b>Tesorería No Operativa</b>	<b>19.490,91</b>	<b>472,99 €</b>	<b>-16.471,19 €</b>	<b>22.574,04 €</b>	<b>26.441,60 €</b>	<b>26.135,50 €</b>	<b>30.285,77 €</b>	<b>34.623,80 €</b>	<b>37.619,61 €</b>	<b>39.553,54 €</b>	<b>41.965,90 €</b>
<b>FCA</b>	<b>-83.492,00</b>	<b>-59.527,01 €</b>	<b>-71.471,19 €</b>	<b>22.574,04 €</b>	<b>26.441,60 €</b>	<b>26.135,50 €</b>	<b>30.285,77 €</b>	<b>34.623,80 €</b>	<b>37.619,61 €</b>	<b>39.553,54 €</b>	<b>41.965,90 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Para el escenario 3, la Pensión + Hostal + Apartamentos, los primeros años son similares al escenario 2. Sin embargo, a partir del año 6 se producen los cambios a raíz de la inversión en los apartamentos y el spa, que generarán más valor al resto de los inmuebles. De esta forma se podrá comprobar si compensa realizar la nueva inversión o realizar los escenarios anteriores.

Tabla 26. Flujos de caja del escenario 3 (P+H+A) - método directo

FLUJOS DE CAJA	200x+0	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	200x+5	200x+6	200x+7	200x+8	200x+9	200x+10
<b>Tesorería de explotación</b>		3.963,58 €	9.871,28 €	71.526,20 €	77.749,93 €	81.710,35 €	85.715,59 €	121.964,99 €	130.474,44 €	136.805,54 €	143.282,76 €
<b>Inversiones en ANC</b>	<b>79.870,26</b>	<b>250.000,00 €</b>	<b>160.000,00 €</b>				<b>150.000,00 €</b>				
B.A.I.T.(T-1)		3.977,21 €	716,41 €	6.557,61 €	58.979,83 €	63.197,23 €	67.144,26 €	71.151,96 €	102.952,71 €	110.031,07 €	116.471,24 €
IS		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
<b>IS OPERATIVO</b>		<b>994,30 €</b>	<b>179,10 €</b>	<b>1.639,40 €</b>	<b>14.744,96 €</b>	<b>15.799,31 €</b>	<b>16.786,07 €</b>	<b>17.787,99 €</b>	<b>25.738,18 €</b>	<b>27.507,77 €</b>	<b>29.117,81 €</b>
<b>Variación de tesorería operativa</b>	<b>3.621,74</b>	<b>1.596,29 €</b>	<b>351,50 €</b>	<b>2.828,61 €</b>	<b>39,34 €</b>	<b>39,11 €</b>	<b>522,12 €</b>	<b>5.192,64 €</b>	<b>135,23 €</b>	<b>142,91 €</b>	<b>150,94 €</b>
Subvención			30.000,00 €								
<b>FCL</b>	<b>-83.492,00 €</b>	<b>-248.627,01 €</b>	<b>-120.659,32 €</b>	<b>67.058,19 €</b>	<b>62.965,63 €</b>	<b>65.871,94 €</b>	<b>-81.592,59 €</b>	<b>98.984,36 €</b>	<b>104.601,03 €</b>	<b>109.154,86 €</b>	<b>114.014,01 €</b>

FLUJOS DE CAJA	200x+0	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	200x+5	200x+6	200x+7	200x+8	200x+9	200x+10
<b>Intereses</b>		10.900,00 €	13.768,75 €	14.955,56 €	13.441,37 €	11.927,19 €	16.163,01 €	14.648,83 €	12.579,09 €	10.509,36 €	8.439,62 €
<b>Escudo fiscal</b>		0,00 €	179,10 €	1.639,40 €	8.087,57 €	3.360,34 €	2.981,80 €	4.040,75 €	3.662,21 €	3.144,77 €	2.627,34 €
<b>Variación de deuda financiera</b>		200.000,00 €	62.777,78 €	-31.169,59 €	-31.169,59 €	-31.169,59 €	68.830,41 €	-42.280,70 €	-42.280,70 €	-42.280,70 €	-42.280,70 €
<b>FCD</b>		-189.100,00 €	-49.009,03 €	44.485,74 €	36.523,39 €	39.736,44 €	-55.649,20 €	52.888,78 €	51.197,59 €	49.645,29 €	48.092,98 €

FLUJOS DE CAJA	200x+0	200x+1	200x+2	200x+3	200x+4	200x+5	200x+6	200x+7	200x+8	200x+9	200x+10
<b>APORTACIONES</b>	<b>102.982,91</b>	<b>60.000,00 €</b>	<b>55.000,00 €</b>				<b>0,00 €</b>				
<b>Tesorería No Operativa</b>	<b>19.490,91</b>	<b>472,99 €</b>	<b>-16.471,19 €</b>	<b>22.572,45 €</b>	<b>26.442,24 €</b>	<b>26.135,50 €</b>	<b>-25.943,40 €</b>	<b>46.095,59 €</b>	<b>53.403,44 €</b>	<b>59.509,57 €</b>	<b>65.921,02 €</b>
<b>FCA</b>	<b>-83.492,00 €</b>	<b>-59.527,01 €</b>	<b>-71.471,19 €</b>	<b>22.572,45 €</b>	<b>26.442,24 €</b>	<b>26.135,50 €</b>	<b>-25.943,40 €</b>	<b>46.095,59 €</b>	<b>53.403,44 €</b>	<b>59.509,57 €</b>	<b>65.921,02 €</b>

Fuente: elaboración propia.

### 6.7.4. Valor de continuidad

Una vez calculados los flujos de caja libre, a continuación se mostrarán los distintos valores de continuidad de los flujos de caja del accionista y del proyecto respectivamente. Como tasa de crecimiento (C) se estima un 1 % en todos los casos.

Tabla 27. Cálculo del Valor en continuidad

	FÓRMULA O FUENTE	PENSIÓN	PENSIÓN + HOSTAL	PENSIÓN + HOSTAL + APARTAMENTOS
Valor en continuidad del flujo de caja del accionista	$\frac{FCA(\text{año } 10) \times (1 + C)}{K(fp) - C}$	165.231,12 €	324.774,08 €	490.398,53 €
Valor en continuidad del flujo de caja libre del proyecto	$\frac{FCL(\text{año } 10) \times (1 + C)}{CCMP - C}$	169.894,17 €	763.196,82 €	1.152.650,25 €

Fuente: elaboración propia.

### 6.7.5. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

El Valor Actual Neto (VAN) sirve para actualizar los flujos de caja que se calcularon anteriormente de los distintos escenarios al momento actual, con el objetivo de determinar el valor actual de estos. Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se obtiene cuando el VAN se iguala a 0 y sirve para conocer la rentabilidad del proyecto.

Tabla 28. Cálculos del VAN y la TIR

	FÓRMULA O FUENTE	PENSIÓN	PENSIÓN + HOSTAL	PENSIÓN + HOSTAL + APARTAMENTOS
VAN accionista	$FCA(0) + \sum_{i=1}^{10} \frac{FCA(i)}{(1+K(fp))^i}$	34.269,36 €	5.053,19 €	38.158,54 €
TIR accionista	$\sum_{i=1}^{10} \frac{FCA(i)}{(1+r)^i} = 0$	17,01%	14,47%	17,34%
VAN proyecto	$FCL(0) + \sum_{i=1}^{10} \frac{FCL(i)}{(1+CCMP)^i}$	38.253,25 €	150.410,54 €	262.870,86 €
TIR proyecto	$\sum_{i=1}^{10} \frac{FCL(i)}{(1+r)^i} = 0$	17,20%	16,35%	18,69%

Fuente: elaboración propia.

Observando los resultados, el VAN del proyecto es mayor que cero, por lo que los escenarios que se estudian serán proyectos efectuables. De la misma manera, el VAN de los accionistas también es positivo, pero mucho más ajustado. Estos resultados pueden indicar que la empresa debería endeudarse más (pese al aumento del riesgo) o aumentar los precios de venta (tras realizar el hostal), entre otros factores.

Lo mismo ocurre si se analizan los valores obtenidos a través de la TIR. Por un lado, la TIR del proyecto en los distintos escenarios supera el CMPC de los mismos, siendo este último la mínima rentabilidad exigida al proyecto.

Tabla 32. Comparación de la TIR del proyecto y el CMPC

<b>PENSIÓN</b>	<b>PENSIÓN + HOSTAL</b>	<b>PENSIÓN + HOSTAL + APARTAMENTOS</b>
TIR 17,20 > 11,43 CMPC	TIR 16,35 > 11,06 CMPC	TIR 18,69 > 10,99 CMPC

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, la TIR de los accionistas en los distintos escenarios supera el coste de fondos propios (K<sub>fp</sub>) de estos, por lo que la tasa de rendimiento interno es mayor que la mínima exigida y por tanto los distintos escenarios serán rentables.

Tabla 32. Comparación de la TIR del accionista y el K(fp)

<b>PENSIÓN</b>	<b>PENSIÓN + HOSTAL</b>	<b>PENSIÓN + HOSTAL + APARTAMENTOS</b>
TIR 17,01 > 11,73 K(fp)	TIR 14,47 > 14,05 K(fp)	TIR 17,34 > 14,58 K(fp)

Fuente: elaboración propia.

Por último, cabe indicar que tal y como muestran los datos, el tercer escenario parece el más rentable, siendo factible continuar la reformas en el edificio hasta que se utilice el 100% del mismo. Sin embargo, hay que tener cuidado con los datos obtenidos en el segundo escenario, pues, pese a ser factible y rentable, los resultados obtenidos no superan los de la pensión. De esta manera, se considera que se debería plantear una mejor estructura de financiación y aumentar, aún más, los precios de las habitaciones tras realizar el hostal.

# Conclusiones

Una vez analizada la industria hotelera en España y desarrollado el plan financiero, se pueden realizar una serie de conclusiones.

La industria hotelera, tras el COVID-19, está volviendo a recuperar los números prepandémicos e incluso, en algunas áreas, a superarlos. De esta forma, cada vez son más los turistas que se animan a conocer nuevas zonas geográficas de España, menos masificadas y con distintas culturas, gastronomías y paisajes.

Dentro de estas nuevas zonas, parece estar el área metropolitana de A Coruña, ubicación en la que se encuentra el negocio, lo cual augura un crecimiento continuo en los próximos años.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó el plan financiero que permite concluir que el proyecto, en su totalidad, es viable. Esto se debe a que el presupuesto de capital presenta un superávit acumulado positivo e indica que los recursos financieros son capaces de cubrir los recursos empleados. Sin embargo, el superávit acumulado positivo es desmesurado, mostrando, también, que la empresa no aprovecha del todo sus recursos financieros. De esta manera, la empresa podría utilizar ese superávit acumulado para repartir dividendos, realizar nuevas inversiones en busca de nuevas oportunidades, cancelar anticipadamente parte de la deuda o reformar el establecimiento más antiguo, entre otras operaciones.

En cuanto a la rentabilidad y efectividad de los distintos escenarios, tanto por parte del accionista como del proyecto, dan valores positivos. Sin embargo, los resultados obtenidos por el hostel en el escenario dos, no superan los de la pensión. Por lo tanto, se considera que se debería plantear una estructura financiera mejor y aumentar, más aún, los precios de las habitaciones, una vez se ponga en funcionamiento el hostel. Por último, se concluye que el escenario en el que se realizan todos los supuestos (Pensión + Hostel + Apartamentos) es en el que se cosechan mejores resultados y, por tanto, el que se debería llevar a cabo.

# Bibliografía

- AFIGAL S.G.R. (2023). *Afianzamientos de Galicia SGR*.  
<https://www.afigal.es/sociedad.phtml>
- Bureau Van Dijk. (2023). *Sabi—Inicio*. <https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3378-0/home.serv?product=SabiNeo&>
- Damodaran. (2023). *Useful Data Sets*.  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)
- Datosmacro.com. (2023). *Bono español a 10 años 2023 | Datosmacro.com*.  
<https://datosmacro.expansion.com/bono/espana>
- Díaz, N. (2023). *Arteixo, un paso más cerca de recuperar su pasado termal*. El Ideal Gallego. <https://www.elidealgallego.com/articulo/arteixo/arteixo-paso-cerca-recuperar-pasado-termal-4227661>
- Habitissimo. (2023). *¿Cuánto cuesta mantener un spa?*  
<https://www.habitissimo.es/presupuestos/mantenimiento-spa>
- Indeed. (2023a). *Sueldo de Camarero/a de piso en España*.  
<https://es.indeed.com/career/camarero-de-piso/salaries>
- Indeed. (2023b). *Sueldo de Recepcionista para hotel en España*.  
<https://es.indeed.com/career/recepcionista-para-hotel/salaries>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023a). *Cuenta satélite del turismo de España*. INE.  
[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica\\_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)

Instituto Nacional de Estadística. (2023b). *Encuesta de turismo de residentes*. INE.  
[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176990&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176990&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)

Instituto Nacional de Estadística. (2023c). *Estadística de movimientos turísticos en frontera-Frontur*. INE.  
[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176996&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176996&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)

Instituto Nacional de Estadística. (2023d). *Ficha IOE actual: 30230*. INE.  
<https://www.ine.es/dyngs/IOE/es/operacion.htm?numinv=30230>

Instituto Nacional de Estadística. (2023e). *Hoteles: Encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad*. INE.  
[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)

Market-Risk-Premia. (2023). *Prima de riesgo de mercado: España*. <http://www.market-risk-premia.com/es.html>

Mestres Soler, J. R. (1999). *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. Gestión 2000.

Sánchez Rebull, M. V. (2002). La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero [Ph.D. Thesis, Universitat Rovira i Virgili]. En *TDX (Tesis Doctorals en Xarxa)*. <https://www.tdx.cat/handle/10803/8805>

SEGITTUR. (2023). Indicadores de rentabilidad del sector hotelero. *DATAESTUR*.  
<https://www.dataestur.es/alojamientos/adr/>

Xunta de Galicia. (2016). *Decreto del DOG nº 103 de 2016/6/1—Xunta de Galicia*.  
[https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2016/20160601/AnuncioG0244-230516-0001\\_es.html](https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2016/20160601/AnuncioG0244-230516-0001_es.html)

Xunta de Galicia. (2023). *TU503A - Subvencións para actuacións de mellora das infraestruturas dos establecementos turísticos de aloxamento e de restauración.*

<https://sede.xunta.gal/detalle-procedemento?codtram=TU503A>