



# Trabajo Fin de Grado

## EL SECTOR HOTELERO: Análisis de iniciación y costes del hotel Kesia

Autor

Jorge Ansón Aznar

Director

Fernando Llena Macarulla

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
2016

ANSÓN AZNAR, JORGE  
Llena Macarulla, Fernando (dir.)

Universidad de Zaragoza, Facultad de Economía y  
Empresa, 2016

Departamento de Contabilidad y Finanzas, Área de Economía  
Financiera y Contabilidad

Graduado en DADE

Resumen: El presente trabajo explica como se ha llevado a cabo un análisis tanto macroeconómico como del sector hotelero en el año 2013, así como un análisis de los principales competidores con objeto de responder a la pregunta de si era interesante o no emprender la llevanza del hotel Kesia, ubicado en la región de Ejea de los Caballeros, cuando se presentó la oferta. Además, se ha explicado como asignar mediante criterios económicos la totalidad del coste de la actividad empresarial del hotel Kesia en el año 2014 a las diferentes líneas de negocio, qué consecuencias tiene ello en términos de rentabilidad y eficiencia en costes y qué medidas se deben proponer en cada línea de negocio para mejorar la rentabilidad total del negocio. La finalidad del análisis de costes, es mejorar la toma de control en la actividad empresarial.

Abstract: This paper explains how a macroeconomic and hotel industry analysis have been carried out in 2013, also including an analysis about main competitors, to answer the question about if the start-up of Kesia's business, which is located in Ejea de los Caballeros region, was interesting or was not when the offer was presented. In addition, how allocate the total cost of kesia business by economical allocation criteria to the different lines of the business have been explained, what consequences does it imply in terms of profitability and cost-efficiency and what measures must be proposed in each line of business in order to improve the total business profitability. The purpose of the accounting analysis, is to improve the control at business activity.

# ÍNDICE

<b>1.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....</b>	<b>4</b>
<b>2.- CUESTIONES A ANALIZAR ANTES DE DECIDIR SI EMPRENDER O NO UN NEGOCIO HOTELERO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.- ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA ARAGONESA.....</b>	<b>7</b>
2.1.1.- EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN EL PERIODO 2012-2013.....	7
2.1.2.- EVOLUCIÓN DEL PIB EN EL PERIODO 2012-2013.....	9
2.1.3.- EVOLUCIÓN DEL CONSUMO E INVERSIÓN EN EL PERIODO 2012-2013.....	11
2.1.4.- TIPO DE INTERÉS EN 2013.....	12
2.1.5.- RECAPITULACIÓN Y RESUMEN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS ANALIZADOS.....	12
<b>2.2.- ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO EN ARAGÓN.....</b>	<b>13</b>
2.2.1.- EVOLUCIÓN MENSUAL DEL NÚMERO DE VIAJEROS EN EL PERIODO 2012-2013.....	13
2.2.2.- EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PERNOCACIONES Y ESTANCIA MEDIA EN EL PERIODO 2012-2013.....	14
2.2.3.- EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD DEL SECTOR HOTELERO EN EL PERIODO 2012-2013.....	17
<b>2.3.- ANÁLISIS DAFO PARA EL HOTEL KESIA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.- DECISIÓN EMPRENDER O NO EMPRENDER: CONCLUSIÓN.....</b>	<b>22</b>
<b>3.- ANÁLISIS DE GESTIÓN DE COSTES.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.- INTRODUCCIÓN Y FINALIDAD DEL ANÁLISIS.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.- CRITERIO DE ASIGNACIÓN DE COSTES.....</b>	<b>25</b>
3.2.1.- COSTES DIRECTOS; APROVISIONAMIENTOS Y GASTO DE PERSONAL.....	25
3.2.1.1.- APROVISIONAMIENTOS.....	25
3.2.1.2.- GASTOS DE PERSONAL.....	26
3.2.2.- COSTES INDIRECTOS; OTROS GASTOS DE LA EXPLOTACIÓN Y GASTOS FINANCIEROS.....	27
3.2.2.1.- REPARACIONES Y CONSERVACIÓN.....	27
3.2.2.2.- PRIMAS DE SEGURO.....	28
3.2.2.3.- SERVICIOS EXTERIORES.....	28
3.2.2.4.- SERVICIOS BANCARIOS Y PUBLICIDAD.....	29
3.2.2.5.- SUMINISTROS.....	30
3.2.2.6.- SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES.....	31
3.2.2.7.- AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO.....	32
3.2.2.8.- GASTOS FINANCIEROS.....	32
<b>3.3.- RECAPITULACIÓN DE COSTES.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4.- ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DEL PRECIO.....</b>	<b>40</b>
<b>3.5.- ANÁLISIS DE RENTABILIDAD POR LÍNEAS DE NEGOCIO.....</b>	<b>48</b>
3.5.1.-OBJETIVO Y FINALIDAD.....	48
3.5.2.- RENTABILIDAD ECONÓMICA.....	50
3.5.3.- MARGEN DE LA ACTIVIDAD HOTELERA.....	51
3.5.4.- UMBRAL DE RENTABILIDAD.....	53
3.5.5.- MARGEN DE SEGURIDAD.....	57
3.5.6.- APALANCAMIENTO DE LA OPERACIÓN.....	58
3.5.7.- SEGURIDAD DE LOS COSTES VARIABLES.....	58
3.5.8.- SEGURIDAD DE LOS COSTES FIJOS.....	59
<b>4.- CONCLUSIÓN.....</b>	<b>60</b>
<b>5.- BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>64</b>
<b>6.- ANEXO I.....</b>	<b>66</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha elaborado como justificación a un informe que le proporcioné a un director de hotel en diciembre de 2013 cuando le ofrecieron, mediante contrato de arrendamiento, la llevanza del hotel Kesia, ubicado en Ejea de Los Caballeros. Este director dudaba acerca de la viabilidad del negocio porque además, esta decisión implicaba un alto riesgo, ya que tendría que dejar su puesto de director.

En este sentido, se va a exponer un análisis acerca de si se creyó oportuno iniciar la llevanza de dicho hotel en diciembre de 2013, cuando el país aún estaba mostrando síntomas de debilidad provocados por la crisis. Además una vez expuesta esta cuestión, se va a llevar a cabo un análisis de gestión de costes de la actividad del hotel en 2014, puesto que solamente se ha podido disponer de los estados financieros en dicho año, aunque se estima que es el año idóneo para hacer un análisis, puesto que se corresponde con el primer año en el que, si se tomase la decisión de iniciar la llevanza del hotel, cabría esperar que se incurriese en unos mayores costes por inversión en el negocio.

La relevancia del presente trabajo se pone de manifiesto frecuentemente en la práctica empresarial cuando, en muchas ocasiones, los empresarios toman decisiones de emprender un negocio sin haber hecho un análisis correcto de los indicadores económicos o cuando, especialmente los empresarios individuales, toman decisiones en base a la rentabilidad total del negocio, lo que muchas veces es perjudicial ya que no por ser la rentabilidad positiva significa que se esté produciendo eficientemente (en lo que a costes se refiere) en cada línea de negocio. Por ello, considero de especial importancia demostrar mediante el presente trabajo qué indicadores económicos se deben analizar y cómo, antes de decidir si emprender un negocio o no, y cómo llevar a cabo una correcta asignación de costes a las diferentes líneas de negocio y hacer un análisis de estos para tomar las decisiones oportunas en cada línea de negocio.

El objetivo general del presente trabajo es demostrar la capacidad tanto de tomar decisiones relativas a emprender o no un negocio fundadas en criterios económicos, como saber llevar a cabo una gestión de costes por línea de negocio que permita un mayor control sobre la actividad y tomar decisiones en tiempo.

El primer objetivo específico de este trabajo consiste, en primer lugar, en saber qué indicadores económicos analizar para tener una percepción lo más ajustada posible a la

realidad acerca de cuál es la situación económica del país y del sector hotelero y poder tomar, en base a ellos, una decisión acerca de si se aconsejaría emprender el negocio (llevar a cabo el hotel), o por el contrario se estima demasiado arriesgada esta decisión. Además, el segundo objetivo específico de este trabajo consiste en saber cómo llevar a la práctica la distribución de la totalidad de costes del negocio a las diferentes líneas de negocio, esto es restaurante/cafetería por un lado, habitaciones por otro lado y bodas en tercer lugar, para tener un mayor control de cada línea de negocio y para que mediante el análisis de diferentes ratios asociados al coste-volumen-beneficio, se puedan detectar con antelación posibles problemas relacionados con la actividad.

El presente trabajo tiene una especial transcendencia empresarial ya que es una forma de guiar a los futuros emprendedores sobre cómo gestionar los costes de su actividad empresarial. En concreto se trata de dar unas ideas a estos emprendedores en cuanto a qué criterios lógico-económicos se deben utilizar para la asignación de los costes de la actividad empresarial a las diferentes líneas de negocio que les faciliten una mayor visualización de la rentabilidad en cada línea de negocio y poder tomar medidas, en su caso.

A continuación se describe brevemente las diferentes partes en las que va a consistir el trabajo:

-En primer lugar, se va a realizar un análisis comparado de los principales indicadores económicos tanto nacionales como aragoneses en el año 2013, interpretando la tendencia creciente o decreciente de un año a otro, indicando que posibles repercusiones puede tener esto sobre nuestro futuro hotel, y si son factores que sugerían llevar las riendas de ese hotel o todo lo contrario.

-En segundo lugar, se va a llevar a cabo un análisis del sector hotelero del año 2013 comparado con 2012, indicando la tendencia en la demanda hotelera, ocupación del negocio, y pernoctaciones medias además de un análisis de la rentabilidad del mismo.

-En tercer lugar, se va a llevar a cabo un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DAFO) a las que se enfrenta nuestro hotel haciendo alusión a las oportunidades de negocio que existían en 2013, teniendo en cuenta la estrategia de negocio que queremos llevar y nuestros potenciales clientes, la ubicación geográfica del hotel, infraestructuras que posee, servicios que se pueden ofertar, comparando todo ello con la competencia.

-En cuarto lugar, se procederá a analizar conjuntamente los tres apartados anteriores estableciéndose una decisión acerca de si se debería recomendar o no emprender este negocio.

-En quinto, lugar se procederá a reestructurar la cuenta de pérdidas y ganancias distribuyendo los costes fijos y variables, en función de un criterio lógico-económico que variará según el tipo de coste, a las diferentes líneas de negocio que componen el hotel; restaurante y cafetería por un lado, habitaciones por otro y en último lugar bodas, explicándose por qué ese criterio de asignación para cada partida de costes se considera el idóneo.

-En sexto lugar, se procederá a recopilar los costes atribuidos a las diferentes líneas de negocio comparándolos con la cifra de negocios (ventas) atribuidas a cada línea de negocio. Además, se explicará la procedencia y el sentido económico de esos costes, estableciéndose unas primeras conclusiones.

-En séptimo lugar y una vez fijados los costes asignados a cada línea de negocio, se procederá a exponer la fijación del precio en función de la estrategia de negocio del hotel.

-En octavo lugar se procederá a realizar una cuenta de pérdidas y ganancias para cada línea de negocio del hotel a partir de la general, y analizar una serie de ratios relacionados con el análisis del coste-volumen-beneficio que nos permitirá establecer conclusiones acerca de la rentabilidad de cada línea de negocio, dilucidar acerca de si la cuantía de los costes fijos y variables es la idónea, o por el contrario, se podría operar de una forma más eficiente en una determinada línea de negocio.

-En noveno y último lugar se llevará a cabo una conclusión que versará, en primer lugar sobre cuáles fueron los motivos que nos llevaron a tomar la decisión de iniciar el arrendamiento del hotel en base al precedente análisis económico y de la competencia .Además se concluirá acerca de cuál es la eficiencia (en términos referidos a costes) del hotel, que líneas de negocio cuentan con superávit, cuáles son deficitarias en su caso, y si la cuantía de costes variables y fijos es la idónea .Por último se expondrán las medidas que se consideren necesarias para mejorar la rentabilidad del hotel en sus diferentes secciones, en la medida de lo posible.

## **2. CUESTIONES A ANALIZAR ANTES DE DECIDIR SI EMPRENDER O NO UN NEGOCIO HOTELERO**

### **2.1. ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA ARAGONESA; UN ANÁLISIS DE LA RENTA, CONSUMO, EMPLEO, INVERSIÓN Y TIPO DE INTERÉS EN 2013.**

El objetivo de este capítulo es llevar a cabo un análisis de los principales indicadores económicos en el año 2013 antes de tomar la decisión de emprender o no el negocio hotelero.

#### **2.1.1. Evolución del empleo en el periodo 2012-2013**

Atendiendo a los indicadores publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la economía española acumula seis años de crisis y seis años de desplome laboral, lo que ha situado el empleo en niveles de 2002 y el paro en una cifra cercana a los seis millones de personas en España y por encima de los ciento treinta mil en Aragón. Pero en el transcurso de 2013 y al abrigo de unos resultados económicos que han apuntado hacia un período de recuperación económica, su evolución ha mostrado indicios de mejora, más evidentes en el ámbito nacional que en Aragón. Esta situación ha invertido la de 2012, cuando la tendencia a la estabilidad del empleo se intuía en los resultados autonómicos, al tiempo que en el panorama estatal se intensificaba el tono recesivo.

En Aragón, sin embargo, el balance ha sido menos favorable que en el 2012, en tanto que la población activa ha disminuido más que la media de España y la ocupación y el desempleo han acelerado sus tasas contractivas, superando, en ambos casos, lo mostrado por el conjunto del Estado.

Por cuarto año consecutivo, Aragón ha perdido población de 16 o más años (0,8%) con desigual reparto entre activos e inactivos. La población activa ha caído un 2,4% (aumentó un 1,0% en 2012), mientras que la inactiva ha crecido un 1,6% (2,6% el pasado ejercicio) de acuerdo con lo previsto en el informe sobre la situación aragonesa que realizó el Consejo Económico y Social de Aragón en 2013 (CESA, 2013). Todo ello queda resumido en la Tabla 2.1.1.1.

Esta evolución de los activos, población que está en edad y disposición de trabajar, ha tenido que ver principalmente con el efecto desánimo de los trabajadores, que han abandonado el mercado laboral al no ver posibilidades de encontrar un empleo, lo que se entrevé, como se comprobará más adelante, por la disminución de la tasa de actividad. Respecto a la población que busca trabajo y lo encuentra, esto es, la

población ocupada, Aragón ha sido la comunidad autónoma en la que más ha caído el empleo (- 5,7% en tasa media anual), lo contrario de lo sucedido en 2012 cuando destacó por mostrar el descenso más tenue (-0,8%). Así, en 2013 el mercado laboral aragonés ha roto la tendencia a la estabilidad que venía mostrando desde mediados de 2011, y esta evolución ha estado muy sesgada por el deterioro sufrido durante el primer trimestre del año. Desde una tasa del -0,9% en el cuarto trimestre de 2012, la ocupación aragonesa abrió 2013 con una caída del 5,6%, que se aceleró al -6,6% en el segundo trimestre, se atenuó en el tercero (-4,7%) para, de nuevo, intensificarse al cierre del ejercicio (-6,1%). Todo ello es ilustrado en la Tabla 2.1.1.1 y 2.1.1.2.

Como resultado del comportamiento de la oferta (población activa) y la demanda (ocupación) el desempleo ha vuelto a aumentar en 2013 logrando nuevos récords de paro. Esta situación se alcanzó en Aragón en el primer trimestre del año (144.100 parados). En tasa media anual, el desempleo ha aumentado en 2013 un 12,1% en la Comunidad Autónoma (9,8% el ejercicio anterior), por encima del 3,9% de promedio estatal (15,4% en 2012).

La tasa de empleo, como cabría esperar, también ha sido negativa: ha disminuido un punto y cuatro décimas en Aragón, hasta 45.9% y un punto y una décima en España (43.9%).

Tabla 2.1.1.1: Variación del empleo en España durante el periodo 2012-2013

Amb. Geograf	Modalidades	2012	2013	Variación (%)
	Población= o >16 años	38.428,6	38.189,6	-0,6
	Activos	23.051,0	22.745,3	-1,3
España	Ocupados	17.282,0	16.750,0	-3,1
	Parados	5.769,0	5.995,3	3,9
	Parados buscando 1ª empleo	496,9	542,3	9,1
	Inactivos	15.377,6	15.444,3	0,4

Fuente: INE

Tabla 2.1.1.2: Variación del empleo en Aragón durante el periodo 2012-2013

Amb. Geograf	Modalidades	2012	2013	Variación %
	Población= o >16 años	1.104,6	1.095,8	-0,8
	Activos	655,4	639,5	-2,4
<b>Aragón</b>	Ocupados	533,7	503,0	-5,7
	Parados	121,8	136,4	12,1
	Parados buscando 1ª empleo	9,3	12,5	34,2
	Inactivos	449,2	456,4	1,6

Fuente: INE

### 2.1.2. Evolución del PIB en el periodo 2012-2013

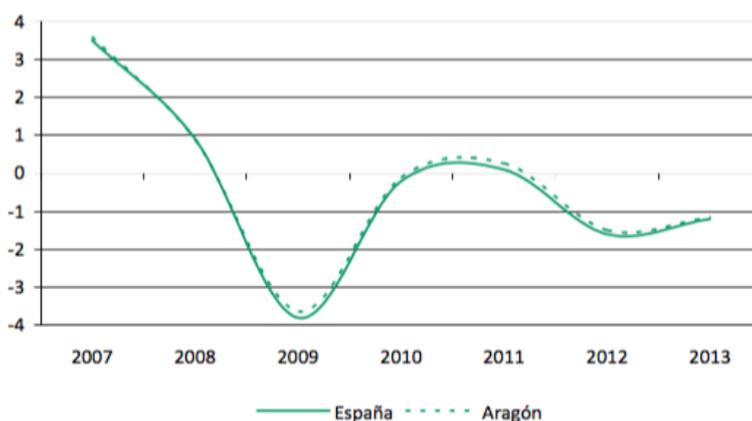
En el transcurso de 2013 y después de dos ciclos recesivos que tuvieron su comienzo a finales de 2008, Aragón ha recobrado la senda de la recuperación económica, en paralelo con el entorno europeo y nacional. Como factores impulsores de esta nueva trayectoria se pueden destacar el sólido comportamiento de las exportaciones y la mejora de la demanda interna, al hilo de un retomado tono más positivo en las expectativas de los diferentes agentes económicos.

Como se ha esgrimido anteriormente en el ámbito laboral, sin embargo, la estabilización del perfil contractivo de la economía no ha servido para crear empleo. En el conjunto de 2013, la población activa aragonesa ha disminuido más que la media de España y la ocupación y el desempleo han acelerado sus respectivas tasas contractivas, cuando a nivel estatal se han moderado.

Atendiendo a las estimaciones realizadas por el Instituto Aragonés de Estadística (IAEST), a partir de la información contenida en la Contabilidad Nacional Trimestral de España (CNTR) elaborada por el INE, la evolución del Producto Interior Bruto (PIB) de la Comunidad Autónoma en 2013 ha sido de paulatina recuperación. Tras tocar fondo en los primeros meses del año con un descenso de la actividad del 2,1% (1,9% de promedio en España), la economía aragonesa logró alcanzar en el transcurso del cuarto trimestre un crecimiento del 0,2%, la primera tasa interanual de signo positivo después de ocho trimestres de caídas consecutivas y en contraste con el cierre anotado por la media española (0,2%). Pero con todo, cabe destacar, este perfil de mejora ha sido insuficiente, por lo que en el conjunto de 2013 su PIB ha descendido un 1,2%, dato que, en todo caso y en línea con la disminución estimada a nivel estatal (1,2%), ha supuesto una moderación de la contracción sufrida en 2012 (1,5%), tal y como se puede apreciar en el gráfico 2.1.2.1 y queda resumido en la Tabla 2.1.2.1.

El buen comportamiento de las exportaciones, el retomado impulso de la inversión y una evolución menos negativa del consumo han sido los factores que han determinado el tono menos contractivo de la economía aragonesa en el conjunto de 2013. Sin embargo, desde la perspectiva de la oferta, la industria ha intensificado su evolución negativa y los servicios han pasado a contraer su actividad, a pesar de que ambos han mostrado una trayectoria de recuperación a lo largo del año, por lo que ha sido clave la estabilidad mantenida por la agricultura y el menor deterioro mostrado por la construcción. Esta estabilidad de las empresas, de las cuales se piensa que dependerá en gran medida nuestro negocio por estar ubicadas en el polígono industrial, podría ser un incentivo a la hora de emprender el negocio.

Gráfico 2.1.2.1: Evolución del PIB pm durante el periodo 2012-2013



Fuente: INE

Tabla 2.1.2.1: Evolución PIB durante el periodo 2012-2013

Amb geograf	2012	2013
Aragón	-1,5	-1,2
PIB TOTAL		
España	-1,6	-1,2

Fuente: INE

Finalmente, acerca del PIB servicios y atendiendo a las estimaciones realizadas por el Instituto Aragonés de Estadística (IAEST, 2013), los servicios también han despedido 2013 con balance negativo, un tenue descenso de actividad en tasa media anual del 0,4% (-0,5% de promedio nacional), como colofón a un perfil de retomado debilitamiento que comenzó a mediados de 2011. Ahora bien, este resultado ha estado

condicionado al ajuste de la producción acometido en los dos primeros trimestres, en los que la actividad cayó a una tasa del 0,8%, ya que su evolución durante el resto del año fue ascendente y desde una caída del 0,7% en el tercer trimestre consiguió pasar a una tasa de crecimiento suavemente positiva del 0,6% al cierre.

### **2.1.3. Evolución del consumo e inversión en el periodo 2012-2013**

Desde la óptica del gasto, atendiendo al informe sobre la situación económica y social de Aragón en 2013 elaborado por el Consejo Económico y social de Aragón (CESA, 2013) ha vuelto a ser un año duro para los hogares aragoneses y, por ende, para su consumo que ha disminuido un 1,5% (-2,1% a nivel estatal), si bien esta caída ha sido inferior a la registrada en 2012 (-1,9%), como resultado de una progresiva estabilización que, discurriendo en paralelo a la media de España, ha acabado el ejercicio con un aumento del consumo privado del 1,1% (0,9% de promedio nacional). Si se obvian los dos tímidos repuntes que no llegaron a fraguar en 2010, este dato de cierre ha supuesto el primer avance en positivo del consumo aragonés tras más de cinco años de contracciones. Con todo, este tono moderadamente expansivo debe ser valorado con prudencia, pues los hogares siguen afectados por la atonía de las rentas, por restricciones financieras, elevadas tasas de endeudamiento y un entorno laboral que presenta altas tasas de paro y un ritmo todavía contractivo, lo que no favorece la recuperación de su consumo.

Además, atendiendo a las estimaciones realizadas por el Instituto Aragonés de Estadística (IAEST, 2013) y respecto a la inversión en bienes de equipo, componente de la demanda que con más dureza acusó en 2012 el reanudado perfil recesivo, cabe destacar que su evolución en 2013 ha sido la de una rápida recuperación, más intensa que la mostrada por la media de España. En este desenlace ha sido clave la mayor apertura exterior de la economía aragonesa y el efecto arrastre positivo derivado del dinamismo de sus exportaciones, factores a los que podría haberse sumado el menor debilitamiento del consumo interno. De este modo, el año 2013 se ha despedido con un aumento de la inversión en bienes de equipo en tasa media anual del 1,7% (2,2% el promedio en España), frente al descenso del 4,1% registrado en 2012 (3,9% la media estatal).

Tabla 2.1.3.1: Evolución del consumo e inversión durante el periodo 2012-2013 en términos porcentuales (%)

Amb geograf	Indicadores	2012	2013
	Consumo	-1,9	-1,5
Aragón			
	Inversión	-4,1	1,7

Fuente: INE

#### 2.1.4. Tipo de interés en 2013

El Banco Central Europeo (BCE), comprometido con el apoyo a la gradual recuperación de la actividad económica, rebajó en dos ocasiones durante 2013 el tipo de interés oficial del dinero. En un entorno de recesión, la persistente caída del clima de confianza económica y una tasa de inflación muy por debajo del objetivo de mantenerla cercana pero siempre inferior al 2%, condujeron al BCE a reducir el precio del dinero (situado en el 0,75% desde junio de 2012) un cuarto de punto en mayo y otro cuarto de punto en noviembre, estableciendo así un nuevo mínimo histórico del 0,25%. El BCE hizo además explícita en 2013 su expectativa de mantener los tipos de interés oficiales en niveles reducidos durante un período prolongado, dado que la coyuntura de debilidad económica no está contribuyendo a producir tensiones inflacionistas en el horizonte relevante para la política monetaria ( BCE página oficial, informe anual 2013).

#### 2.1.5. Recapitulación y resumen de los principales indicadores económicos analizados

A continuación se expone en la tabla 2.1.5.1, a modo de resumen una tabla con los principales indicadores económicos.

Tabla 2.1.5.1: Evolución de los indicadores económicos durante el periodo 2012-2013 en términos porcentuales (%)

Indicadores	2012	2013	Variación
Empleo	-0,8	-5,7	-4,9
PIB TOTAL	-1,5	-1,2	0,3
Consumo	-1,9	-1,5	0,4
Inversión	-4,1	1,7	5,8
Tipo de interés	0,75	0,25	-0,5

Fuente: INE

## 2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO EN ARAGÓN

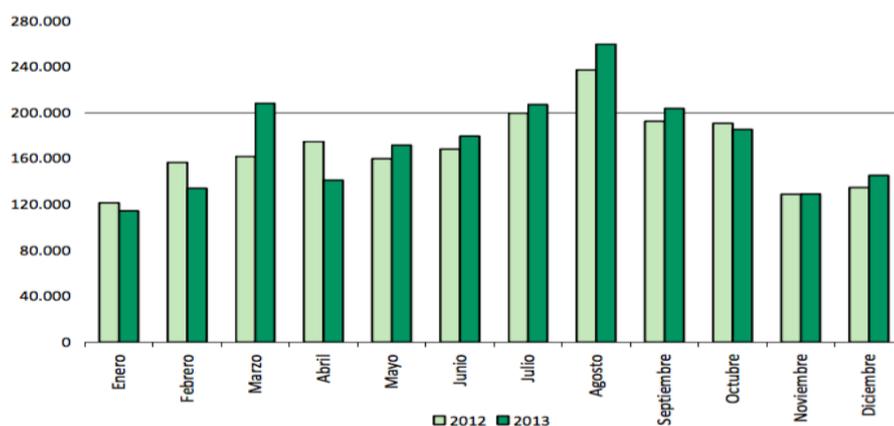
El objetivo de este análisis se va a centrar principalmente en evaluar la evolución de tres factores: número de viajeros, número de pernoctaciones en los viajeros y estancia media y por último rentabilidad del sector hotelero. El análisis se va a hacer respecto del año 2013 comparando la evolución respecto del año 2012.

### 2.2.1 Evolución mensual del número de viajeros en el periodo 2012-2013

En primer lugar, se lleva a cabo la evolución mensual del número de viajeros en establecimientos hoteleros para ver si se plasma la mejora de la economía española en una mayor demanda hotelera, esto es, si vemos algún indicio de repunte del turismo que nos aconseje iniciar la llevanza del hotel creyendo que esa evolución tenderá al alza y que por lo tanto hay oportunidad de negocio.

Su análisis conviene abordarlo salvando, previamente y dada su magnitud, el efecto estadístico que cada año provoca la distinta ubicación temporal de la Semana Santa. A este respecto, según el INE, en 2013 este acontecimiento se ha celebrado en marzo, mientras que en 2012 cayó en abril, lo que explica en buena medida los altos porcentajes de crecimiento asociados al mes de marzo, así como las elevadas caídas observadas en abril. Sobre esta base y dejando a un lado las variaciones interanuales de estos dos periodos se constata que salvo en enero, febrero y octubre, la afluencia de turistas en la comunidad ha sido en todos los meses mayor que la destacada en los mismos periodos de 2012, entre los que han destacado aparte de marzo (28,5%), agosto (9,4%) y diciembre (7,9%), tal y como se aprecia en el Gráfico 2.2.1.1.

Gráfico 2.2.1.1: Evolución del número de viajeros en establecimientos hotelero en Aragón; periodo 2012-2013



Fuente: INE

Además, la evolución mensual en el año 2013, si bien es verdad que cae en los meses de octubre, noviembre y diciembre, ha tenido un porcentaje de crecimiento anual positivo, lo que nos genera buenos indicios de repunte de la demanda hotelera si tenemos en cuenta que salvo 3 meses, la afluencia de turistas ha sido mayor en 2013 que en 2012 de acuerdo al anterior gráfico (INE, 2013).

### **2.2.2 Evolución del número de pernoctaciones y estancia media en el periodo 2012-2013**

El segundo factor a abordar es el estudio de las pernoctaciones en establecimientos hoteleros, que según el informe sobre la situación económica de Aragón llevado a cabo por el consejo económico y social de Aragón (CESA, 2013), también refleja una mejora global de sus cifras en 2013, habiéndose anotado una subida en el total de noches realizadas en Aragón del 1,6% (-6,6% el ejercicio anterior), y ello pese al mal resultado obtenido en la provincia de Zaragoza (-2,6%) .En concreto, se han registrado 4.030.037 noches, el equivalente al 1,4% de las 285.995.873 pernoctas contabilizadas en el conjunto de España, cuyo incremento interanual ha sido del 1,9%. Según su procedencia, las pernoctaciones efectuadas en territorio aragonés por residentes españoles han aumentado un 0,7%, porcentaje que, aunque positivo, ha quedado lejos del 6,5% relativo a los no residentes. En lo que respecta a España, y a diferencia de lo ocurrido en Aragón, las pernoctaciones de los viajeros residentes han retrocedido un 1,6%, en cambio, las de los no residentes también han evolucionado positivamente, presentando una subida del 3,9%. Ahora bien, no hay que obviar que, a pesar de haber avanzado respecto a 2012, la importancia relativa de las pernoctaciones de los viajeros internacionales sobre el total aragonés no ha pasado del 17,4%; una proporción muy inferior al 64,9% que han representado a nivel estatal (63,6% un año antes). Vistas las cifras, es posible confirmar la elevada dependencia del sector hotelero aragonés del turismo nacional; una característica que contrasta con la realidad vigente en otras comunidades autónomas, donde su presencia en términos relativos es menos pronunciada. Los datos expuestos anteriormente quedan resumidos en las tablas 2.2.2.1, 2.2.2.2 y 2.2.2.3.

Tabla 2.2.2.1: Número de pernoctaciones en el año 2012

Región	Total	Residentes España	Residentes Extranjero
España	280.659.548	102.101.248	178.558.300
Aragón	3.965.282	3.305.760	659.522
Huesca	1.443.087	1.236.330	206.757
Teruel	562.492	508.949	53.543
Zaragoza	1.959.702	1.560.481	399.221

Fuente: INE

Tabla 2.2.2.2: Número de pernoctaciones en el año 2013

Región	Total	Residentes España	Residentes Extranjero
España	285.995.873	100.424.653	185.571.220
Aragón	4.030.037	3.327.456	702.581
Huesca	1.536.354	1.304.830	231.524
Teruel	585.816	518.973	66.843
Zaragoza	1.907.873	1.503.655	404.218

Fuente: INE

Tabla 2.2.2.3: Variación del número de pernoctaciones en términos porcentuales (%)

Región	Total	Residentes España	Residentes Extranjero
España	1,9	-1,6	3,9
Aragón	1,6	0,7	6,5
Huesca	6,5	5,5	12,0
Teruel	4,1	2,0	24,8
Zaragoza	-2,6	-3,6	1,3

Fuente: INE

La evolución de las dos variables que se acaban de analizar (viajeros y pernoctaciones) se resume según el INE, en la estancia media, que en Aragón se ha situado en 1,94 días, muy por debajo de los 3,41 días de media en España. Y no solo eso, en la Comunidad Autónoma esta ratio ha sufrido una disminución interanual del 0,9%, frente al crecimiento del 0,8% contabilizado a nivel nacional, lo cual no ha hecho sino acentuar

la distancia previa existente entre las dos cifras. En concreto la estancia media en Zaragoza se ha situado en 1,74 días que los turistas han permanecido de media en Zaragoza, la cual ha experimentado un descenso del 2,8%. A colación, cabe señalar que, la minoración de esta última provincia se ha debido en exclusiva a la caída del número de pernoctaciones que se han realizado en ella (-2,6%), puesto que su cifra de viajeros ha subido un 0,2% respecto a 2012. Los cálculos expuestos anteriormente quedan reflejados en la tabla 2.2.2.4.

Tabla 2.2.2.4: Evolución de la estancia media (en días) en establecimientos hoteleros durante el periodo 2012-2013.

Región	2012	2013	Variación
España	3,38	3,41	0,8 %
Aragón	1,95	1,94	-0,9 %
Huesca	2,35	2,34	-0,5 %
Teruel	1,77	1,81	1,8 %
Zaragoza	1,79	1,74	-2,8 %

*Fuente: INE*

A continuación analizándose el caso específico de Zaragoza según los datos publicados por el INE, se puede apreciar como si bien es cierto que las pernoctaciones disminuyen en la provincia de Zaragoza, puede que sea compensado por el incremento de viajeros en 2013 respecto de 2012 (tabla 2.2.2.5). Aun así, cabe mencionar que el descenso del número de pernoctaciones en los viajeros, no tiene tanta influencia en nuestra toma de decisión de si emprender la llevanza o no del hotel porque se piensa que nuestro negocio dependerá en una ínfima parte de los congresos y convenciones (de lo que sí que dependen los hoteles de Zaragoza capital en gran medida), y sí de la empresas situadas en Ejea de los Caballeros que alojan y pagan servicio de comida en hoteles a sus empleados durante la semana. Por lo tanto se cree que es un dato a tener en cuenta pero no tendría tanta influencia en el hotel Kesia si se iniciase la decisión de emprender.

Tabla 2.2.2.5: Viajeros y pernoctaciones en establecimientos hoteleros durante el periodo 2012-2013 (Zaragoza capital y provincia)

	2012	2013	Variación
<b>Viajeros</b>			
Zaragoza capital	772.794	773.495	0,10%
Resto provincia Zaragoza	324.767	326.133	0,40%
Total Zaragoza provincia	1.097.561	1.099.628	0,20%
<b>Pernoctaciones</b>			
Zaragoza capital	1.308.940	1.274.550	-2,60%
Resto provincia Zaragoza	650.762	633.323	-2,70%
Total Zaragoza provincia	1.959.702	1.907.873	-2,60%

Fuente: INE

### 2.2.3. Evolución de la rentabilidad del sector hotelero en el periodo 2012-2013

El tercer aspecto a analizar es la rentabilidad que ofrece el sector hotelero para tener una noción básica de que nos podemos esperar en este sector en cuanto a rentabilidad. Los indicadores de rentabilidad se pueden observar en la Tabla 2.2.3.1. Evidentemente estos indicadores se reflejan términos generales y hay que evaluarlos con la debida prudencia. La rentabilidad de nuestro hotel será menor que la media si nuestros costes son mayores que la media de hoteles en Aragón o si nuestros precios por habitación y por menú son menores que la media y será mayor si ocurre todo lo contrario.

Según la información que se desprende del INE, la tarifa media diaria (ADR) de los hoteles en Aragón ha sido de 52,7 euros. Al igual que en años anteriores, su evolución ha sido negativa, si bien, procede remarcar que, con una caída del 1,5%, ha logrado moderar el elevado ritmo de contracción que sufrió en 2012 (-6,9%). A nivel nacional, en cambio, su comportamiento ha sido positivo, con un crecimiento interanual del 1,1% (1,6% en el ejercicio precedente). En lo que obedece al ingreso por habitación disponible (RevPAR), éste ha descendido en la comunidad aragonesa un 1,0% (-10,8% un año antes), a raíz de lo cual, su media ha pasado de 17,0 a 16,8 euros. Por el contrario, y conforme a lo descrito para el ADR, en el conjunto de España el resultado de esta variable ha sido favorable, así lo confirma su tasa de variación interanual del 3,5% (-1,0% en 2012), que le ha permitido establecerse en 41,2 euros. Como puede comprobarse, casi veinticinco euros por encima de la cifra aragonesa.

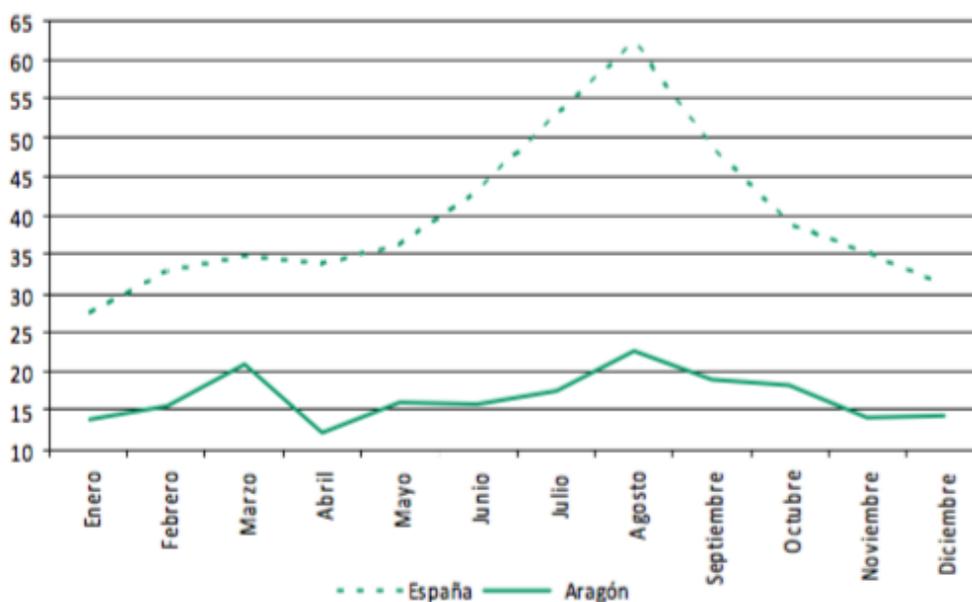
Tabla 2.2.3.1: Indicadores de rentabilidad del sector hotelero en el año 2013

Región	ADR (euros)	Variación interanual (%)	RevPar (euros)	Variación interanual(%)
España	72,2	1,1	41,2	3,5
Aragón	52,7	-1,5	16,8	-1,0

Fuente: INE

En referencia a la evolución mensual de los dos indicadores de rentabilidad, el gráfico 2.2.3.1 muestra como, a lo largo del ejercicio, la senda dibujada por el promedio de España se ha situado de manera sistemática por encima de la aragonesa, pero también que la trayectoria descrita por esta última ha sido más estable.

Gráfico 2.2.3.1: Evolución mensual del RevPAR

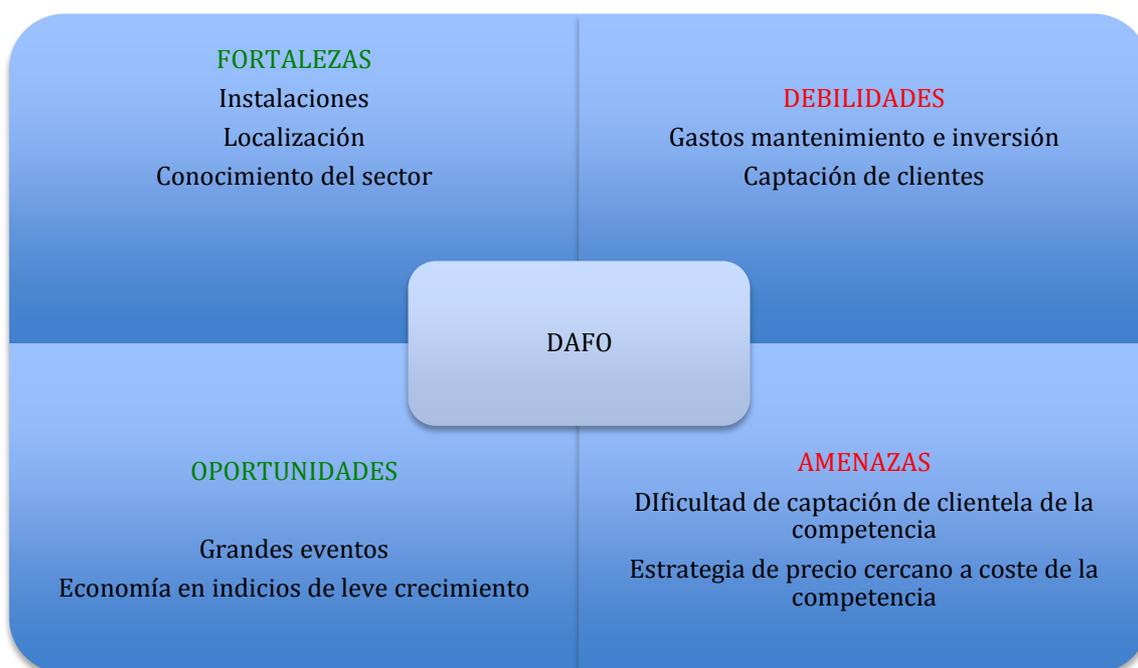


Fuente: INE

### 2.3. ANÁLISIS DAFO PARA EL HOTEL KESIA

En primer lugar cuando nos enfrentamos a la decisión de emprender un negocio, en este caso, un contrato de arrendamiento hotelero, debemos de preguntarnos esencialmente cuáles son nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades respecto de la competencia (Navas y Guerras, 1996). Dicho análisis del hotel Kesia aparece reflejado en la Figura 2.3.1.

Figura 2.3.1: Análisis DAFO aplicado al hotel Kesia



#### Fortalezas

El hotel Kesia posee ciertas fortalezas que es importante mencionar, como es el caso de que la persona que se encargaría de dirigir y gestionar el hotel sería un antiguo director de un hotel de Aragón que lo llevo a obtener los mayores beneficios y rentabilidad. Además esta persona ha sido durante muchos años presidente de la asociación de empresarios hoteleros en Aragón por lo que la popularidad y la buena imagen que provoca su persona añadido a los contactos que ha generado con los años, sería indudablemente una fortaleza importante.

En segundo lugar y en lo que características técnicas del hotel se refiere, este posee unas magníficas instalaciones contando con más del doble de metros cuadrados que cualquiera de los hoteles de la competencia. Además fue construido por una sociedad

hace unos 5 años por lo que destaca la modernidad del mobiliario y en general que todas las instalaciones están equipadas con la última tecnología, como es el caso de la cocina, las habitaciones etc. Se sabe además que las instalaciones de la competencia no son tan modernas ya que su fecha de construcción fue muchos más años atrás. La tercera fortaleza es la localización, ya que los demás hoteles en Ejea de los Caballeros están ubicados en el centro pero el hotel Kesia está ubicado al lado del polígono industrial, con gran actividad y de gran dimensión y con importantes empresas en materia agrícola y ganadera, por lo que si se hace un buen trabajo de publicidad y marketing entablando relaciones con los empresarios de la zona puede haber oportunidad de negocio.

### **Debilidades**

Por el contrario, acerca de las debilidades que nos enfrentamos, podría ser que los gastos de mantenimiento van a ser mayores que la competencia al tener un mayor de metros cuadrados. Por lo tanto, vamos a gastar más personal de limpieza, necesitaremos más suministro de luz y de agua lo que implica un mayor coste fijo respecto de la competencia. Además si bien hemos dicho que las instalaciones son modernas, la decoración no es de nuestro gusto y creemos que si pintamos las paredes y le damos otra decoración al hotel atraería más a la clientela, con la inversión que esto sugiere, aunque se espera que se compense a largo plazo con un mayor número de clientes. Por último, como en todo negocio a emprender, se necesita entablar relaciones comerciales en nuestro caso con los clientes potenciales, esto es, con los empresarios del polígono industrial cercano al hotel y además insertando algún tipo de publicidad en la zona, con el gasto que esto supone. Esto es importante con el fin de que se sepa que el hotel ya funciona y nos demos a conocer de una forma más rápida.

### **Oportunidades**

En tercer lugar, en lo que a oportunidades se refiere, se piensa que hay una clara oportunidad de negocio relativa a grandes eventos; congresos, bodas y comuniones puesto que la competencia está limitada en ese sentido al no tener grandes instalaciones como nosotros (nuestra capacidad es más del doble que la competencia). Además por lo explicado anteriormente, como parece que la economía española da leves síntomas de crecimiento y la evolución mensual de personas que demandan hoteles está creciendo, puede haber oportunidades de negocio.

## **Amenazas**

En cuarto y último lugar, y respecto de las amenazas que puede haber, cabe decir que puede que sea difícil captar y quitar la clientela a los competidores situados en el centro de la ciudad ya que a su vez se sabe que ellos tienen una estrategia de tarificación de precio cercana al coste del producto y nosotros vamos a proponer una estrategia de diferenciación con un precio más elevado de la competencia. Aun así, se piensa que un mayor precio, se verá compensado con el ofrecimiento de una mayor calidad de instalaciones y de producto. Por ello, vamos a tratar de transmitirle esa imagen al cliente, pero hay riesgo de no poder captar a esa clientela si son muy sensibles al precio.

## **2.4. DECISIÓN EMPRENDER O NO EMPRENDER: CONCLUSIÓN**

Como se comentó anteriormente, para recomendar a finales del año 2013, a dicho director la decisión de emprender o no el hotel Kesia, fue necesario un análisis conjunto tanto de los indicadores macroeconómicos como los indicadores relativos al sector hotelero, además de ver como estaríamos posicionados en el mercado si tomásemos la decisión de emprender.

En primer lugar los datos macroeconómicos analizados hasta ahora (cuyo resumen se puede observar en la tabla 2.1.5.1, parecen constatar, en sintonía con el entorno nacional y europeo, el fin de la recesión en Aragón y el inicio de un proceso de recuperación que, como cabe señalar, no va a ser fácil, ya que la Comunidad Autónoma debe hacer frente a una importante pérdida de actividad desde 2008. Esta argumentación queda justificada por el hecho de que si bien la variación interanual del PIB ha sido negativa en 2013, (-1,2 %) ha supuesto una moderación de la contracción sufrida en 2012 (-1,5%). En segundo lugar, con el consumo ha ocurrido lo mismo, ya que la variación interanual ha sido negativa (-1,5%) pero ha sido menor a la registrada en 2012 (-1,9 %). En tercer lugar, la inversión ha tenido una rápida recuperación respecto de 2012 ya que en 2013 ha habido un aumento de la inversión en bienes de equipo en tasa media anual del 1,7% frente al descenso del 4,1% registrado en 2012. Además el principal efecto de la bajada de los tipos de interés sería que en caso emprender el negocio, nos podríamos financiar más barato. Si bajan los tipos de interés implicaría una reducción automática del tipo al que presta dinero el BCE al sistema bancario. Por ende, los créditos en general deberían abarataarse y ofrecer unos menores tipos de interés a sus demandantes (Nordhaus, 2006). Además, si bien la variación de la tasa de empleo ha sido negativa respecto a 2012, se espera que la mejora de los indicadores económicos comentados anteriormente se traduzcan en una mejora de empleo ya que si se aumenta la renta como consecuencia del aumento del consumo o inversión o debido a la bajada del tipo de interés como ha ocurrido en nuestro caso, cabe esperar que la tasa de empleo también aumentará aunque no en el corto plazo inmediato (Gregory, 2014).

En segundo lugar, respecto de los indicadores relativos al sector hotelero, se ha constatado que la evolución del número de viajeros en establecimientos hoteleros ha variado positivamente respecto de 2012. Además la variación del número de pernотaciones en Aragón ha variado positivamente un 1,9 % aunque si bien es cierto que en la provincia de Zaragoza este indicador ha variado negativamente (-2,6%), se

cree que puede ser compensado por el aumento de viajeros. Además como nuestro negocio se piensa que va a depender en gran medida de los trabajadores de las empresas del polígono y no tanto del turismo de viajeros, entendemos que estos datos hay que interpretarlos de una forma más positiva. Además la tarifa media diaria (ADR) ha logrado moderar el elevado ritmo de contracción que sufrió en 2012, aunque el ingreso por habitación disponible (RevPar) ha disminuido un 1% respecto del 2013, siendo menor que el promedio de España pero también más estable.

En último lugar respecto al análisis DAFO, se estima que tenemos oportunidades de negocio ya que vamos a enfocar nuestro negocio hacia otros clientes respecto de lo que hace la competencia, esto, es, se va a enfocar el negocio hacia las empresas que tienen su sede en el polígono situado al lado de nuestro hotel. Además se cree que nuestra estrategia de diferenciación en precios respecto de la competencia será difícil al principio pero que en el largo plazo tendrá aceptación ya que nuestras instalaciones son mucho más modernas y acogedoras que la competencia. Por otro lado, tenemos capacidad para aproximadamente 500 personas en el comedor, siendo más del doble respecto de la que tiene la competencia y por lo tanto creemos que hay grandes oportunidades de negocio en eventos como bodas.

Por todo ello se cree que hay oportunidad de negocio y se aconseja emprender este negocio.

### **3. ANÁLISIS DE GESTIÓN DE COSTES.**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN Y FINALIDAD DEL ANÁLISIS**

En esta sección se va a llevar a cabo un análisis de gestión de costes de la actividad del hotel del periodo enero-agosto del año 2014, puesto que solamente se ha podido disponer de los estados financieros en dicho año, aunque estimamos que es el año idóneo para hacer un análisis puesto que se corresponde con el primer año en el que, una vez tomada la decisión de iniciar la llevanza del hotel, cabría esperar que se incurriese en unos mayores costes por inversión en el negocio. El objetivo de este apartado es hacer una distribución de los costes totales que aparecen en la cuenta de pérdidas y ganancias hacia las diferentes líneas de negocio, esto es:

- restaurante y cafetería
- habitaciones
- bodas

con el fin determinar la rentabilidad del negocio en cada línea de negocio para que nos facilite la toma de decisiones, ver si son eficientes o no, así como analizar las posibles medidas a tomar en cada una.

En primer lugar se va ir comentando las diferentes partidas de coste de la cuenta de pérdidas y ganancias y otorgándoles un criterio de asignación a las diferentes líneas de negocio en función del sentido lógico-económico y de lo que habitualmente se usa en las empresas hoteleras, de acuerdo con el documento número 30 publicado por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Además es importante realizar el análisis al principio de la actividad (recuérdese que se comenzó con el arrendamiento del hotel a finales de 2013), para corregir los excesos, en términos de costes, desde el principio. Si bien es cierto lo anterior, no es menos cierto que esos costes habrá que evaluarlos con la debida prudencia puesto que se trata de un análisis al principio de la actividad y por lo tanto es normal que los costes puedan ser mayores porque habrá que hacer una mayor inversión.

## **3.2. CRITERIO DE ASIGNACIÓN DE COSTES**

El objetivo de este epígrafe es exponer los diferentes criterios económicos que se han escogido para llevar a cabo la asignación de costes a las diferentes líneas de negocio.

### **3.2.1. Costes directos; aprovisionamientos y gasto de personal**

En terminología empresarial son aquellos que se pueden asociar directamente a la producción o servicio de un determinado producto. (Mallo, 1988). Es decir, aplicado al hotel Kesia, serán aquellos costes que se asocian directamente con un servicio y por lo tanto se podrán asignar directamente a esa concreta línea de negocio.

#### *3.2.1.1. Aprovisionamientos*

##### **Restaurante/cafetería**

En primer lugar respecto de la sección restaurante/cafetería se sabe que el coste de cada menú es de 5 euros con una demanda media mensual de 963,53 menús, computando solo 8 meses (de enero a agosto) pues son los meses de los que se tiene constancia en la cuenta de pérdidas y ganancias. Por lo tanto se usa un criterio de asignación directa porque se sabe lo que cuesta cada menú. El total de los costes anuales de aprovisionamientos asignados a la sección de restaurante/cafetería resulta de sumar el coste de un menú multiplicado por el número de menús y por ocho meses y todo ello sumado a 3126,02 euros, que resulta de la compra de otros aprovisionamientos en esta sección, resultando una cifra total de 41626,02 euros como se puede apreciar en el Anexo I (Broto ,2010).

##### **Bodas**

En relación con la asignación de costes hacia la sección “bodas”, se sabe además que se hicieron dos bodas en mayo y julio por las que se cobraron 30000 euros en cada una y se han encontrado facturas indicando que de media se gastaron 10000 euros por boda en compra de alimentos, sillas y cubiertos .Por lo tanto, la asignación será de 20000 euros a esta sección.

##### **Habitaciones**

Por último se sabe que la parte de coste que queda de aprovisionamientos se corresponde con lo relativo a la compra de colchones, sábanas, cortinas así como

mobiliario para hacer las habitaciones más acogedoras. Se desconoce el importe mensual de estos conceptos por no haber encontrado las facturas pertinentes, pero se sabe que el resto de aprovisionamientos una vez descontado el coste de los menús y de las bodas corresponde a este concepto ascendiendo el importe anual a 40599,38 euros. Por lo tanto la distribución a las diferentes líneas de negocio queda como sigue:

Tabla 3.2.1.1.1: Asignación de aprovisionamientos a las diferentes líneas de negocio del hotel

<b>I.negocio</b>	<b>Mercaderías</b>	<b>Otros Aprovisionamientos</b>	<b>Total</b>
Restaurante/caf	-38.500,00	-3.126,02	-41626,02
Habitaciones	-31.221,32	9378,06	-40.599,38
Bodas	-20.000,00	0,00	-20.000,00
<b>Total</b>	<b>-89.721,32</b>	<b>-12.504,08</b>	<b>-102225,40</b>

### 3.2.1.2. Gastos de personal

Se sabe que el hotel cuenta actualmente con 7 trabajadores y que el número de horas que emplean los trabajadores a cuestiones relacionadas con restaurante y cafetería son el 70% del total de las horas realizadas (servir a los comensales en restaurante y atender en cafetería), el 0,05% lo dedican a bodas y el 25% restante lo realizan a operaciones de limpieza de habitaciones, cambios de sábanas etc.

Por lo tanto tenemos un total de gastos anuales de 80940 y asignaremos los costes en función de lo mencionado anteriormente, esto es en función de las horas (en términos porcentuales) que dedican a cada actividad (Hilton, 2003).

El reparto de los costes de personal a las distintas secciones queda como se ve la Tabla 3.2.1.2.1

Tabla 3.2.1.2.1: Distribución de las diferentes partidas de costes de personal a las diferentes líneas de negocio

<b>I.negocio</b>	<b>Distribución (%)</b>	<b>Sueldos y Salarios</b>	<b>SS</b>	<b>Otros G. sociales</b>	<b>Total</b>
Restaurante/caf	70	-42.000	-14.000	-658	-56.658
Habitaciones	25	-15.000	-5.000	-235	-20.235
Bodas	5	-3.000	-1.000	-47	-4.047
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>-60.000</b>	<b>-20.000</b>	<b>-940</b>	<b>-80.940</b>

### **3.2.2. Costes indirectos; otros gastos de explotación y gastos financieros**

Esta partida de costes se identifica con los costes indirectos ya que son aquellos costes que afectan al proceso productivo de más de una línea de negocio por lo que no se puede asignar directamente a una sola línea sin usar algún criterio de asignación. (Horngren y Foster ,2007).

En este apartado de costes indirectos se va a tratar de hacer una asignación lo más coherente posible con criterios racionales económicos y en lo que no haya forma de asignarlo coherentemente se usará el criterio tradicional de asignación de costes en función a las horas de personal trabajadas en cada sección. (Doc. nº 30 AECA, 2005)

#### **3.2.2.1. Reparaciones y conservación**

Esta partida se identifica con diversos costes de mantenimiento de hoteles, imputables a resultados y no capitalizables dentro del inmovilizado material. (Amat & Soldevila, 1997).

Cabe decir en este apartado que el gasto de reparación y conservación para bodas será 0 puesto las bodas se realizan en el comedor donde habitualmente se sirven los menús y además las personas que asisten a la bodas suelen quedarse a dormir en las habitaciones y por lo tanto, cualquier coste de reparación y conservación se entenderá imputado o bien a la línea de negocio “restaurante/cafetería” o bien a la de habitaciones y la línea de negocio “bodas” se verá beneficiada de esa reparación.

Se sabe que esta cuenta de reparaciones y conservación corresponde a operaciones de pintado tanto del comedor principal y cafetería como de las habitaciones por lo se cree que resultaría conveniente imputar este gasto en función de la superficie de las dos líneas de negocio puesto que además no sabemos cuántas horas dedicó el pintor a cada zona. La superficie de la cafetería/restaurante en relación a los metros cuadrados correspondientes a habitaciones representa el 57% y por lo tanto, la de las habitaciones es de 43% .Por lo tanto el reparto de los costes de personal a las distintas líneas de negocio queda como se ve la Tabla 3.2.2.1.1.

Tabla 3.2.2.1.1: Distribución de los costes de reparación y conservación a las diferentes líneas de negocio

<b>I.negocio</b>	<b>Distribución(%)</b>	<b>Total (euros)</b>
Restaurante/caf	57	2.685
Habitaciones	43	2.025
Bodas	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>4.710</b>

### 3.2.2.2. Primas de seguro

Las primas del seguro que tiene contratado el hotel se corresponden a un seguro contra incendio en el que se asegura toda la superficie del hotel. Pero como nuestro trabajo se ha dividido en tres líneas de negocio, para calcular cuánto coste distribuimos de la prima de seguro entre las dos líneas comentadas anteriormente restaurante/cafetería y habitaciones, (ya que si bien tenemos la tercera línea de negocio “ bodas” , la superficie que se utilizan en las mismas es la misma que la que se utiliza durante la actividad regular del hotel para ofrecer el servicio de restaurante y el de habitaciones) la distribución de los costes por primas de seguro se hará por el criterio mencionado anteriormente, esto es, el porcentaje de superficie de las habitaciones respecto de la superficie total de habitaciones y restaurante/cafetería, y viceversa. Por lo tanto la asignación queda como se resume en la tabla 3.2.2.2.1.

Tabla 3.2.2.2.1: Distribución de los costes de primas de seguro a las diferentes líneas de negocio.

<b>I.negocio</b>	<b>Distribución(%)</b>	<b>Total</b>
Restaurante/caf	57	524,70
Habitaciones	43	395,82
Bodas	0	0,00
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>920,52</b>

### 3.2.2.3 Servicios exteriores

En relación a esta partida de costes, estos se corresponden con el arrendamiento del inmueble porque como se ha explicado en la introducción se disfruta de un contrato de arrendamiento de hotel. Por lo tanto hace suyas las ganancias del hotel pero tendrá que pagar un canon por el uso de esas instalaciones. Así, estos costes son calificados dentro

de lo que se denomina servicios continuados, que son prestaciones concertadas para un periodo prorrogable como por ejemplo los arrendamientos de bienes (Serra, 2002).

Estos gastos se imputarán en función de la superficie puesto que el alquiler se paga acorde con la superficie. Así, al ser la superficie del restaurante y cafetería mayor que la de habitaciones se imputará a ella un mayor coste, en concreto 14.980,75 euros anuales, y lo demás irá a habitaciones porque como hemos mencionado antes, las bodas se benefician de las mismas instalaciones donde se ubica tanto el restaurante/cafetería y habitaciones por lo que carece de sentido imputarle ningún coste. En consecuencia, se asignarán 11301,27 euros a habitaciones. La asignación de coste queda reflejada en la Tabla 3.2.2.3.1.

Tabla 3.2.2.3.1: Distribución de los costes de servicios exteriores a las diferentes líneas de negocio

<b>l.negocio</b>	<b>Distribución(%)</b>	<b>Total</b>
Restaurante/caf	57	-14.980,75
Habitaciones	43	-11.301,27
Bodas	0	0,00
Total	100	-26.282,02

#### 3.2.2.4. *Servicios bancarios y Publicidad*

Ambos no son un gran coste para la empresa hotelera comparado con el resto de costes. Además es un coste indirecto y de difícil asignación aplicando cualquier criterio de asignación lógico-económica ya que respecto a la publicidad, siempre se publicita la totalidad del hotel y respecto de los servicios bancarios evidentemente no se tienen datos de los servicios imputados a cada línea de negocio, pero se entiende que ante esto se puede asignar por volumen de negocio, es decir en función al volumen de facturación (Requena.; Mir y Vera, 1998).

Los ingresos por línea de negocio se pueden ver en el Anexo 1, representando los relativos a la línea de negocio de restaurante/cafeería 37,86% de la cifra de negocio, los relativos a las habitaciones un 43,28% y por último las bodas un 18,85%.

Así, se puede pensar que a más dinero en el banco, este va a cobrar un mayor porcentaje de comisión y por lo tanto si de ese dinero que está en el banco procede el 43% de los ingresos por habitaciones, la comisión corresponderá también como coste a la sección de habitaciones por el mismo porcentaje.

A su vez se puede entender que aunque se promocione la totalidad del hotel si las habitaciones dan un mayor margen de beneficio que la actividad de restaurante/cafetería

también puede ser imputado a esta sección un mayor porcentaje de coste. Por lo tanto la asignación queda como se refleja en la Tabla 3.2.2.4.1.

Tabla 3.2.2.4.1: Distribución de los gastos en publicidad y bancarios a las diferentes líneas de negocio

I.negocio	Distribución(%)	G. Bancarios	G. Publicidad	Total
Restaurante/caf	37,86	-2.305,79	-635,83	-2.941,62
Habitaciones	43,28	-2.635,89	-726,85	-3.362,74
Bodas	18,85	-1.148,12	-316,60	-1.464,71
Total	100,00	-6089,80	-1.679,28	-7.769,08

### 3.2.2.5. *Suministros (agua y luz)*

En este caso, para llevar a cabo la asignación del centro de coste (luz) a las diferentes líneas de negocio. Hay que decir que, la actividad de cada centro va a ser medida en términos de la unidad de la actividad, suponiendo que la actividad del centro de costes de energía es medida en KWh (Serra, 2002).

Se sabe que el hotel contrato una tarifa fija de luz de 3212 euros que corresponden a un consumo de energía de 22157,8 kWh mensuales y que el resto de la factura es lo correspondiente al abastecimiento de agua. Además se sabe, pues se pide un informe a Endesa con objetivo de saber a cuánto asciende el gasto en cada línea de negocio, el consumo de luz en cada una de las líneas porque en ese informe se incluyen para cada día lo que consumió cada línea, de forma que, haciendo el cálculo mensual, corresponde un consumo de 8301,9 kWh al restaurante/cafetería, 11290 kWh a habitaciones y 2566 kWh a bodas. Por tanto este será el criterio de imputación de costes (los kWh que se consumen en cada línea de negocio dividido por el cómputo global de kWh, esto es 22157,8 tal como aparece reflejado en la Tabla 3.2.2.5.1 (Sáez, Fernández, Gutiérrez, 1993).

Este mayor consumo por parte de las habitaciones se da porque es cierto que los aparatos que se utilizan para cocinar consumen una mayor energía que la luz de las habitaciones, pero como los aparatos de la cocina solo se utilizan 4 horas al día y las habitaciones pueden estar encendidas gran parte de la tarde y/o noche (puesto que los clientes que tiene la empresa hotelera son sobre todo trabajadores que terminan su

jornada laboral al mediodía y por la tarde se encuentran en las habitaciones descansando) sumado a las 20 habitaciones que hay, hace que el computo de gasto de kWh sea mayor en habitaciones.

A su vez, el criterio de reparto de los costes por el abastecimiento de agua también será el mismo pero en función de los metros cúbicos de agua que se gastaron en cada línea de negocio. Aunque no se disponen de los metros cúbicos de agua que se gastaron en cada línea, se puede entender que este criterio de asignación irá ligado al de la luz mencionado anteriormente por los argumentos que se han manifestado.

Por lo tanto una vez expuestos estos argumentos el cálculo de asignación quedará de la siguiente manera:

11554,41 euros irán destinados a la sección de restaurante/cafetería, 3571,35 euros a la sección de bodas y por último 15713,37 euros a la sección de habitaciones tal y como se refleja en la tabla 3.2.2.5.1

Tabla 3.2.2.5.1: Distribución de los gastos de suministro a las diferentes líneas de negocio

I.negocio	KW	Distribución(Agua y luz)	Coste luz	Coste agua	Total
Restaurante/Caf	8.301,9	37,47	-8.424,02	-3.130,39	-11.554,40
Habitaciones	11.290,0	50,95	11.456,21	-4.257,16	-15.713,36
Bodas	2.566,0	11,58	-2.603,78	-967,57	-3.571,35
Total	22.157,9	100,00	22.484,00	-8.355,11	-30.839,11

A su vez se puede constatar como el porcentaje de coste por consumo de agua representa aproximadamente el 27% del coste total de suministros mientras que el gasto correspondiente a luz representa el 73%.

### 3.2.2.6. Servicios profesionales Independientes

Esta partida de costes se refiere a los gastos por servicios profesionales solicitados como abogados, auditores etc. (PGC).

Como aplicando un criterio lógico económico no se puede encuadrar en ninguno de los métodos usados anteriormente para la asignación de costes, ya que carece de sentido asignarlos en función de la superficie ni del volumen de negocio porque es un gasto general a toda la actividad empresarial, lo imputaremos en función de las horas

trabajadas por el personal de la empresa en cada sección, criterio tradicional que se utiliza en estos casos (Doc. nº 7 AECA) .Como se ha dicho anteriormente, el 70% de las horas se dedican a restaurante/cafetería, el 25% a habitaciones y el 5% a bodas.

Por lo tanto la asignación de esta partida de costes a las diferentes líneas de negocio queda como sigue:

Tabla 3.2.2.6.1: Distribución del coste por servicios profesionales a las diferentes líneas de negocio

<b>l.negocio</b>	<b>Distribución(%)</b>	<b>Total</b>
Restaurante/caf	70	-4.556,42
Habitaciones	25	-1.627,29
Bodas	5	-325,46
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>-6509,17</b>

### 3.2.2.7. Amortización del inmovilizado

La partida de coste que aparece reflejada en el Anexo 1 se corresponde en su totalidad con la inversión en mobiliario llevada a cabo en el año 2013, exclusivamente para hacer las habitaciones más acogedoras. Estos costes fueron imputados contablemente de acuerdo a un reparto basado en el tiempo, es decir se fijó el número de años estimado de vida útil de ese mobiliario y se llevó a cabo un plan de amortización lineal anual de acuerdo con lo previsto en el Plan General Contable (Blanco, Aibar, Ríos, 2001).

Por lo tanto el total del importe (1170,97euros) se imputará a la sección de habitaciones. No se computa en el balance ni en la cuenta de pérdidas y ganancias la amortización del inmueble puesto que la persona que está llevando el hotel no es el propietario sino que disfruta de un arrendamiento hotelero y por lo tanto imputará la amortización respecto de las inversiones de mobiliario que se hicieron cuando se inició el contrato (2013) pero no la amortización del inmueble puesto que corresponderá pagarla al propietario.

### 3.2.2.8. Gastos financieros.

Esta partida de costes se identifica con gastos que no proceden de la actividad de explotación propia del hotel sino que se corresponde con una contraprestación pagada por el uso de capitales ajenos, principalmente con entidades de crédito. Por lo tanto de nuevo es un coste indirecto puesto que no se puede asignar directamente a una línea de negocio y por lo tanto habrá que crear una unidad de distribución de dicho coste para imputarlo a las diferentes líneas de negocio (Sanchis, 2000).

En este sentido, la unidad de distribución de esta partida de costes va a ser el total de gastos de explotación imputados a cada línea. La argumentación económica de esta

asignación, es que cuantos más gastos genere una determinada línea menos beneficio neto habrá y por lo tanto más financiación habrá que pedir para esa línea y por ello, más intereses generará ese préstamo para esa determinada línea. Si bien es cierto que el resultado de este año ha sido positivo, habrá que compensar el resultado negativo del año pasado y por lo tanto cuanto menos sea el beneficio neto de una línea de negocio menos ayudará a compensar el gasto negativo del año pasado y por lo tanto, se piensa que deberá cargarse un mayor coste de intereses puesto que necesita una mayor financiación. Puede verse como una recarga de costes sobre la línea de negocio que genera más costes, pero en mi opinión, se trata de la forma más real de asignación de costes. La asignación de esta partida de costes queda reflejada en la Tabla 3.2.2.8.1.

Tabla 3.2.2.8.1: Asignación de gastos financieros a las diferentes líneas de negocio

I.negocio	Total Gastos	Distribución(%)	Total G.Financ
Restaurante/caf	-136.421,52	51,85	-2.453,35
Habitaciones	-97.617,21	37,05	-1.755,51
Bodas	-29.408,52	11,16	-528,87
Total	-263.447,25	100,00	-4.737,73

Como se puede apreciar el volumen de gastos que genera la línea de negocio “cafetería/restaurante” en relación con los gastos totales es del 51,78%, la sección de bodas es del 11,16% y la de habitaciones del 37,05%. La columna que figura en la parte derecha (Gastos financ) resulta de multiplicar cada uno de esos porcentaje mencionados por el total de gastos financieros anuales que asciende a 4737,73 euros tal como figura en el Anexo I.

### 3.3 .RECAPITULACIÓN DE COSTES

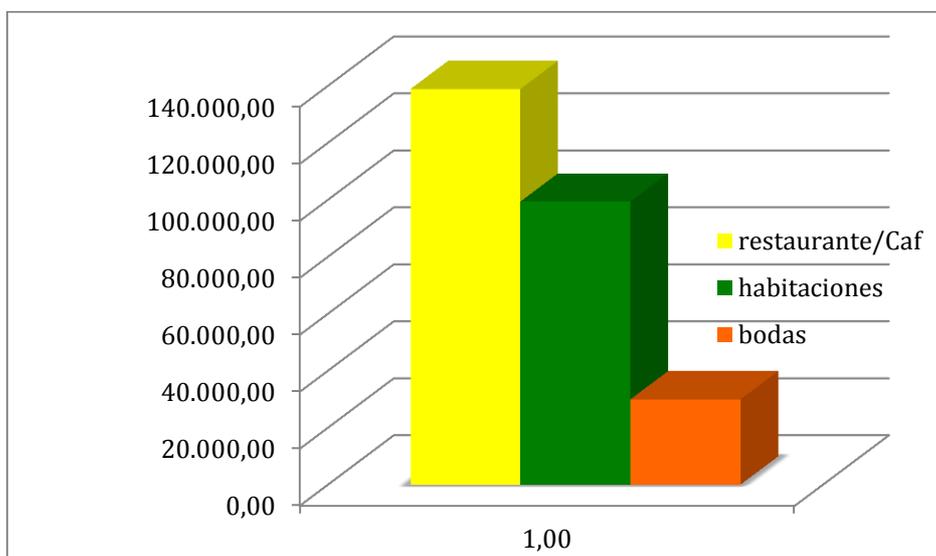
El objetivo de la presente sección es agrupar todas las partidas de costes asignados de acuerdo con un criterio lógico-económico acorde a lo explicado en la anterior sección, a las diferentes líneas de negocio. A su vez se explicará a qué corresponden esas partidas de coste asignadas a las diferentes líneas de negocio y lo que se pretende, es obtener unas primeras conclusiones en lo que a coste-eficiencia se refiere. A su vez se procederá a hacer unas mínimas alusiones a la rentabilidad de las secciones, si bien la explicación concreta se llevará a cabo en el último apartado donde además se analizarán ratios asociados al coste-volumen- beneficio.

Toda la explicación va hacer alusión a la tabla 3.3.1, en la que se refleja un resumen de todas las asignaciones de las diferentes partidas de coste a las tres líneas de negocio.

Tabla 3.3.1. Resumen general de la asignación de la totalidad de las partidas de coste a las diferentes líneas de negocio del hotel.

Cuenta P Y G	Restaurante/caf	Habitaciones	Bodas	Total
<b>APROVISIONAMIENTOS</b>	-41.626,02	-40.599,38	-20.000,00	<b>-102.225,40</b>
<b>G. PERSONALES</b>	-56.658,00	-20.235,00	-4.047,00	<b>-80.940,00</b>
<b>OTROS G. EXPLOT.</b>	-38.137,50	-36.782,83	-5.361,52	<b>-80.281,85</b>
Rep. y conservación	-2.685,04	-2.025,56		-4.710,60
Servic prof. Indep	-4.556,42	-1.627,29	-325,46	-6.509,17
Primas de seguro	-524,70	-395,82		-920,52
Servicios bancarios	-2.305,79	-2.635,89	-1.148,12	-6.089,80
Publicidad	-635,83	-726,85	-316,60	-1.679,28
Suministros(luz)	-8.424,02	-11.456,21	-2.603,78	-22.484,00
Suministros(agua)	-3.130,39	-4.257,16	-967,57	-8.355,11
Otros servic exteriores	-14.980,75	-11.301,27		-26.282,02
Otros tributos	-894,56	-1.185,82		-2.080,38
Amortiz		-1.170,97		-1.170,97
<b>G. FINANC.</b>	-2.453,35	-1.755,51	-523,66	<b>-4.737,73</b>
<b>Total</b>	<b>-138.874,87</b>	<b>-99.372,71</b>	<b>-29937,39</b>	<b>-268.184,98</b>

Gráfico 3.3.1: Asignación de la totalidad de las partidas de coste a las diferentes líneas de negocio del hotel.



El análisis se va a llevar a cabo respecto de las diferentes secciones del hotel Para ello se va a dividir el análisis en tres líneas de negocio:

- 1) restaurante/cafetería
- 2) Habitaciones
- 3) Bodas

### 1) Restaurante/cafetería

Como se puede visualizar en el gráfico 3.3.1 y antes de explicar el análisis de rentabilidad por líneas de negocio que se realizará en el apartado siguiente, se sabe que los ingresos de la línea de negocio “cafetería/restaurante ” provienen de los menús que se sirven diariamente así como de los desayunos y consumiciones que se toman en la cafetería cuyo importe total asciende a 120499,56 euros (cifra que resulta de computar un precio de 12 euros del menú por un rango de personas que varían de mes a mes y que corresponden a 963 menús mensuales de media mensualmente, sumado a los desayunos y consumiciones que se toman en cafetería y que se estiman en 3500 euros mensuales de media) como se puede ver en el Anexo I. Tal y como se ha mencionado anteriormente los gastos de esta línea de negocio ascienden a 138874,87 euros y por lo

tanto se va a poder afirmar que esta línea no es rentable según el criterio de asignación de costes que se ha establecido.

Este resultado negativo de rentabilidad de esa línea de negocio reviste de lógica, dado que en primer lugar, el margen sobre los costes que supone el servir un menú utilizado en esta línea de negocio es mucho menos comparado con el margen con el que se opera en la línea de negocio “habitaciones”. En este sentido, en la línea de negocio “restaurante/cafetería”, además del coste del personal, en forma de horas trabajadas tanto para hacer los platos sugeridos como el servicio a los comensales, hay que computar el coste de la comida, bebida etc. En consecuencia y si bien quedará más detallado en el apartado siguiente, el precio de 12 euros/menú resulta de sumar al coste del menú estimado, que es de 5 euros, el margen sobre dicho coste que se considera razonable (58,3%) de acuerdo con los precios ofrecidos por la competencia y nuestra estrategia de negocio tal y como será comentado más adelante (Zimmerman, 2011).

El cálculo del precio de menú queda como se refleja a continuación:

Coste..... 5 euros

Margen.....  $5 \text{ €} * 1,4 = 7 \text{ euros}$

Precio..... 12 euros

Además, al efecto de establecer una comparación con línea de negocio “habitaciones” cabe decir que, al contrario de lo que ocurre en la línea “restaurante/cafetería”, en las habitaciones solo hay que descontar del precio el coste del personal por las horas que emplean a la limpieza de habitaciones, cambio de sábanas y todas las operaciones necesarias para la preparación de la habitación antes de la entrada de habitaciones fijada a las 12:00 horas. Además el precio de habitación se fija en 30 euros tal y como se explicará en el siguiente apartado y ha tenido una aceptación considerable entre los clientes variando la demanda mensual desde 10 habitaciones ocupadas diariamente de media hasta 30 durante todo el mes.

Pero es que además el tiempo que dedican los empleados en restaurante/cafetería representa 70% en comparación con un 25% en habitaciones. Esto es debido a que mientras en el restaurante hay que atender durante las comidas y las cenas y en la

cafetería hay que atender todo el día, en las habitaciones solo se trabaja de 8 a 12 horas de la mañana para limpieza y cambio de sábanas.

Por lo tanto el gasto de personal es el mayor rasgo diferenciador en comparación con la línea “ habitaciones”, ya que si se analiza el coste por aprovisionamientos, éste ha sido en restaurante y cafetería de 41626,02 euros ,que resulta del gasto de comida y bebida necesario para cubrir las necesidades gastronómicas de los comensales, mientras que el gasto que se hizo en habitaciones en concepto de sábanas, colchones y mobiliario, como se verá más adelante, fue de un importe similar ascendiendo a 40599,38 euros anuales (y ello aun cuando el gasto fuerte de inversión en colchones y en mobiliario se hizo el año pasado).

Además, la asignación de las diferentes partidas de coste que se han imputado en función de la superficie, porque se creía que este criterio de asignación era el que más se ajustaba con la realidad, ha resultado perjudicial para la sección de restaurante/cafetería ya que la superficie que la integra es del 57% respecto del total de la superficie en el que se integran tanto la sección de restaurante/cafetería como de las habitaciones, correspondiendo a estas el 43% .Aunque en este caso, estos costes no son muy elevados en comparación como los de personal o aprovisionamientos ,por lo que no resulta tan determinante.

### **Sección de habitaciones**

Por el contrario, en lo que respecta a la línea de negocio “habitaciones “ se puede ver como la rentabilidad es positiva, ya que la cifra de ventas asciende a 137750 euros (Anexo I) mientras los costes ascienden a 99372,71 euros (tabla 3.3.1). Por lo tanto, se puede apreciar como aunque las mayores partidas de costes imputadas a esta línea de negocio, esto es, costes de personal y aprovisionamientos, son de un importe notable, son menores al de los ingresos que se generan por habitación.

Esto se debe a que si bien la inversión fuerte se hizo el año pasado, tampoco fue tan importante porque el mobiliario como se ha dicho estaba en perfectas condiciones, pero se hizo una inversión con objeto básicamente de cambiar la decoración. Sin embargo este año la inversión en mobiliario que se ha llevado a cabo, corresponde sobre todo a cambios en el mobiliario de las habitaciones por deterioro y a la mejora de la decoración que no se pudo hacer el año pasado, ascendiendo este importe a 40599,38 euros (tabla 3.3.1), siendo más que notable pero de un importe inferior al del año anterior.

Asimismo se prevé que no haya más mejoras en la decoración y que simplemente se incurra en gastos por deterioro del mobiliario, que no debería sufrirlo a corto plazo. Por ello, se espera que ese margen sobre costes se haga todavía mayor y se genere un mayor beneficio en esta línea de negocio.

Además la rentabilidad positiva generada en esta línea de negocio viene también dada porque los gastos de personal se imputan en un 25% a esta sección ya que los trabajadores solo trabajan unas horas por la mañana para cambio de sábanas y limpieza de las habitaciones, estando el 70% del tiempo trabajando en cafetería /restaurante, lo que es otra causa que genera mayor rentabilidad.

### **Sección de bodas**

Por último la línea de negocio “bodas“ es la más rentable porque si bien se han ingresado 60000 euros por las dos bodas realizadas en el año como se refleja en el Anexo I, los costes ascienden a 29937,39 euros (tabla 3.3.1) obteniéndose, como veremos en el siguiente epígrafe de forma detallada, una rentabilidad positiva.

Tiene sentido esta mayor rentabilidad puesto que como se verá en el siguiente apartado, la tradición ha impuesto un precio desproporcionado en este tipo de actos, que los clientes aceptan sin problemas porque además se trata de un menú de mejor calidad. Este precio puede ascender incluso a 100 euros por persona, el cual es impensable pedir en comidas o cenas de tipo convencional (empresas, amigos) durante los fines de semana por ejemplo. Por lo tanto, este precio sería impensable fijarlo en restaurante/cafetería y por ello la rentabilidad que se genera en la línea de negocio “restaurante/cafetería” es mucho menor en comparación con la que se genera en las bodas. Y esto ocurre como se ha mencionado, por el precio desproporcionado que es aceptado por los clientes, ya que si se compara los costes de aprovisionamientos que genera la actividad mensual de la sección de restaurante/cafetería, estos costes son menores que los referidos a los costes mensuales de aprovisionamientos que genera una boda (si se compara un mes normal en la línea de negocio de restaurante/cafetería con un mes en el que haya habido una boda). En consecuencia, si hubiese bodas todos los meses, el coste de aprovisionamientos sería aproximadamente el doble comparado con el que genera la actividad de restaurante/cafetería. Además los gastos de personal y de suministros son altos por necesitarse una cantidad de personal mayor para ese tipo de actos y por necesitar una preparación de todo el salón y puesta en escena de varios días, además de por la necesidad de contratar actividades para que los niños se diviertan

(como hinchables u otras atracciones), que consumen una cantidad de luz importante.  
Pero como se ha dicho, todo esto es compensado por el precio del menú de bodas.

### **3.4 .ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DEL PRECIO**

El precio de venta no se fija exclusivamente con datos de costes ya que también deben considerarse aspectos tales como la estrategia de la empresa, los precios de los competidores, las expectativas de los clientes, la estacionalidad, los canales de comercialización, la localización, etc. Sin duda la fijación de los precios de venta es una decisión de marketing. De todas las maneras, la decisión debe tomarse con los datos sobre costes. (Kerin & Peterson, 2013).

En principio, el precio de venta debería superar al coste completo, integrado por los costes fijos más los variables, ya que además de poder recuperar todos los costes se precisa obtener un margen de beneficio ( Witt y Mountinho,1994).

En cualquier caso, como se ha venido exponiendo a lo largo del documento, el servicio de prestación de una pernoctación tiene una característica propia, que no por lógica, le aporta un factor diferencial. Una noche de hotel no vendida hoy, es imposible de vender mañana.

Por lo tanto desde esta perspectiva, cualquier noche de hotel vendida a un precio superior a los costes variables que supone, es una buena decisión. Debería matizarse a este respecto que sería una buena decisión en el corto plazo, pues a medio y largo plazo, en tanto y cuando fuera esta política conocida por el mercado, se produciría una canibalización de la demanda que supondría una reducción de ingresos (que no de ocupación) que pondría en riesgo la viabilidad económica del negocio (Ferrando.; Prusaczyk & Tejera, 2012).

Lo que ocurrió, aplicando la literatura comentada anteriormente a nuestro caso, es que en el año 2013, (cuando se fijó el precio) se pensó que la demanda de habitaciones iba a proceder sobre todo de empresas que trabajan en el polígono que alojarían a sus trabajadores en dicho hotel y no tanto por turismo, por lo que se pretendía pactar con el propietario de la empresa que durante un largo periodo de tiempo alojase a sus trabajadores en el hotel en régimen de pensión completa o media pensión. Por lo tanto en nuestro caso no se correría tanto riesgo de canibalización como es frecuente en otras empresas hoteleras.

Además, se pensó, previo análisis del DAFO comentado previamente, que dado las instalaciones de nuestro hotel, todas ellas mucho más modernas y con más capacidad que la competencia y la localización cercana al polígono donde se sitúan las grandes empresas a las cuales íbamos a dirigir nuestro mayor gasto en marketing, teníamos potencial para exigir un precio mayor que la competencia. Por lo tanto se adoptó una

estrategia de diferenciación porque además de que las instalaciones eran nuevas con un mobiliario moderno que debía hacer más acogedora la estancia que las de la competencia que eran tradicionales y más estropeadas, creíamos que podíamos elaborar unos menús de mayor calidad y más variados que los de la competencia.

Si bien se llevó a cabo una estrategia de diferenciación a través de imponer un precio mayor que la competencia tanto en habitaciones como en restaurante/cafetería, este se fijó con prudencia, ya que éramos nuevos en la zona y queríamos atraer clientes de la forma más rápida posible. Por lo tanto se fijó un precio lo suficientemente mayor como para causar una imagen de mejor calidad que la competencia, pero a la vez permitiéndonos atraer clientes más fácilmente que si fuera un precio desproporcionadamente mayor. Cabe decir que en esta decisión prudente de fijación del precio ligeramente por encima de la competencia, también influyó la situación de crisis que se ha vivido en España analizada al principio del trabajo ya que aunque había síntomas de recuperación plasmados en una mejora de los indicadores económicos, éstos eran leves por lo que fuimos prudentes en este sentido.

Por lo tanto, como es lógico, se fijaron diferentes precios, uno para el restaurante/cafetería, otro para habitaciones, y otro para bodas. Para la fijación de todos estos precios se tuvo en cuenta aparte de los diferentes factores comentados anteriormente, (estrategia de la empresa, los precios de los competidores, las expectativas de los clientes, la estacionalidad, los canales de comercialización, la localización, etc.) una estimación de los costes que iba a tener el hotel Kesia fijándose un margen sobre dichos costes.

### **Restaurante/cafetería**

Sabíamos que la competencia estaba impartiendo menús entorno a los 9,10 euros. Nosotros fijamos el precio en 12 euros porque como ya hemos dicho íbamos a ofrecer una mayor variedad de menús y además creíamos que podíamos ofrecer un producto de mayor calidad y además se quería obtener un margen del 58,33% sobre el coste de servir un menú que se estimaba en 5 euros por lo que fijando ese precio cumplíamos nuestras expectativas.

Lo que ha ocurrido, sin embargo es que una vez analizado los resultados durante el año 2014, la fijación de dicho precio en el año 2013, no ha cumplido nuestras expectativas como se explicará a continuación.

En primer lugar se sabe, tal y como se refleja en la tabla 3.4.1, que la media de ingresos que se facturan mensualmente por venta de menús ha sido 11.562,445 euros que proviene de la siguiente fórmula que se expone a continuación

$$\mathbf{Im = (I\ anual - ventas\ cafetería) / 8}$$

Donde:

Im = ingresos mensuales por la venta de menús

I anual: importe anual de la cifra de negocios generado por la línea de negocio de restaurante/cafetería tal y como se refleja en el Anexo I

Ventas cafetería: ventas anuales en cafetería estimadas en 28000 euros tal y como se comentó anteriormente (3500 euros mensuales)

8 = número de meses respecto de los cuales tenemos la cuenta de pérdidas y ganancias

Así:

$$Im = (120499,56 - 28000) / 8 = 11562,445\ \text{euros}$$

Además

$$Imt = Im + 3500 = 15062,445$$

Donde:

Imt refleja los ingresos mensuales asociados a la línea de negocio de restaurante/cafetería tanto por venta de menús como por venta en cafetería.

Todo ello implica una asistencia mensual de 963,53 personas de media para comer o cenar en la zona de restaurante resultante de dividir Im por el precio del menú (12 euros). Estos cálculos quedan resumidos en la tabla 3.4.1.

En segundo lugar, se sabe que tenemos unos costes mensuales de 12.285,5 euros en lo que respecta a costes directos (aprovisionamiento y de personal) que se ha asignado a la sección de restaurante/cafetería resultante de dividir el coste en personal y aprovisionamientos asignado a la línea de negocio de restaurante previsto en la tabla 3.3.1 (98.284,02 euros) entre los 8 meses que aparecen en la cuenta de pérdidas y ganancias, tal y como se refleja en la tabla 3.4.2. Por lo tanto tenemos un margen del 22,6% sobre dichos costes directos aplicables a la actividad de restaurante/cafetería (tabla 3.3.3) resultante de aplicar la siguiente fórmula:

$$\mathbf{Margen = (Imt - Cm) / Cm}$$

Donde:

Cm = coste mensual asignado a la línea de negocio de restaurante/cafetería

Pero como se mencionó anteriormente, si contabilizásemos todos los costes tanto directos como indirectos aplicables a esta sección, estos ascenderían a 17359,36 euros mensuales resultantes de dividir el total de costes imputados a esta línea de negocio (138874,87) entre ocho meses. Por lo tanto para cubrir todos los costes que se han imputado a esta sección habría que establecer el precio en 14,38 euros resultante de la siguiente operación

$$(963,53 * P + 3500 - 17359,36 = 0)$$

Por lo tanto, el margen del 22,6% sobre dichos costes directos aplicables a la actividad de restaurante/cafetería, necesitaría ser mucho mayor porque con ese margen no se cubren todos los costes atribuibles a esta sección y el margen sobre todos los costes totales es negativo (tabla 3.4.3) por lo que se están produciendo pérdidas en esta sección como consecuencia de la fijación de precio en 2013.

En este sentido, la solución sería fijar el precio en 14,38 euros. Sin embargo, creemos que es un precio demasiado alto en comparación con la competencia, ya que serían 4 euros más caros los menús que lo que ofrece la competencia y dado que somos nuevos en el mercado y necesitamos seguir captando clientes optamos por mantener el precio objetivo en 12 euros ya que si subiésemos el precio y perdiésemos clientela las pérdidas podrían ser todavía mayores en esta línea de negocio.

Tabla 3.4.1: Ingresos mensuales relativos a la línea de negocio de restaurante/cafetería

I.negocio	Menús( u)	P menú	I. Menú	I. Cafetería	I. Total
Restaurante/caf	963,53	12	11562,445	3500	15062,45

Tabla 3.4.2. Costes mensuales relativos a la línea de negocio de restaurante/cafetería

I.negocio	Coste aprov	Coste Personal	Costes direct.	Costes indirect.	Coste Total
Restaurante/caf	5.203,25	7.082,25	12.285,5	5.073,86	17.359,36

Tabla 3.4.3: Fijación del precio estableciendo un margen sobre costes respecto de la línea de negocio de restaurante/cafetería

Sección	Costes directos	Precio fijado	Margen	Costes totales	Margen	P. recomendado
Restaurante/caf	12285,5	12	22,60%	17359,36	-13,23%	14,38

### Habitaciones:

El precio impuesto por noche por una habitación se fijó en 30 euros, lo cual es una cantidad mayor respecto de lo que cobra la competencia (20-25 euros) y además se creía que se podría cobrar una cantidad superior dada la modernidad del mobiliario. Aun así y dado que se esperaba que nuestros principales clientes fueran los trabajadores de las empresas del polígono de al lado, se fijó ese precio porque sabíamos que sería muy probable establecer un contrato anual o mensual con los dueños de las empresas para que alojaran a los trabajadores en este hotel a cambio de un precio relativamente bajo en relación con las instalaciones que tiene el hotel Kesia. La justificación de la fijación de ese precio objetivo estaba en que se estimaba que podríamos cubrir perfectamente los gastos tanto directos como indirectos imputables a esta línea de negocio, si bien es verdad que según el INE, era un precio bajo en comparación el que estaban ofreciendo de media los hoteles de Aragón. No obstante, como se estimaba que nuestro hotel dependería solo en una pequeña parte del turismo, se pensó que resultaría importante establecer contratos a largo plazo con las empresas del polígono. En consecuencia, se pensó que era mejor ofrecer un precio más bajo y que estuviesen las habitaciones ocupadas, que un precio mayor y que hubiese un mayor riesgo de desocupación y no cubriésemos costes.

Una vez analizados los resultados durante 2014 se ha visto como se han cumplido las expectativas con el precio que se fijó en 2013 (30 euros / habitación) tal y como se explica a continuación:

En primer lugar, tal y como queda reflejada en la Tabla 3.4.4 tenemos unos ingresos mensuales (Im) de 17.218,75 euros ya que utilizando para la línea de negocio

“ habitaciones“ la misma fórmula empleada en el cálculo de Im para la línea de restaurante/cafetería:

$$I_m = I_{\text{anual}} / 8 = 137750 / 8 = 17218,75 \text{ euros}$$

y como se cobran 30 euros por habitación tendremos una media de ocupación diaria de 19,13 personas que resulta de utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Ocup} = \text{Im} / \text{P hab} / 30 \text{ d}$$

Donde:

Ocup = es la ocupación diaria en las habitaciones

P hab = precio de la habitación fijado en 30 euros

30 d= contabilización de un mes en días

Así:

$$\text{Ocup} = 17218,75 / 30 \text{ euros} / 30 \text{ d} = 19,13 \text{ días}$$

En este caso, se hace una suposición de que todas las habitaciones son todas individuales ofertadas a 30 euros por simplicidad.

En segundo lugar, utilizando las mismas fórmulas empleadas para el cálculo del coste mensual en la línea de negocio de restaurante/cafetería, tenemos unos costes totales mensuales de 12421,59 euros (Tabla 3.4.5) que supondrá un coste diario de 414 euros, que dividido por la ocupación diaria dará un coste por persona de 21,64 euros, lo se materializa en un margen de 38,63% sobre los costes imputados a esta sección, tanto directos como indirectos (Tabla 3.4.6).

En cambio, si computamos solo los costes directos que se imputan a esta sección, esto es aprovisionamientos y personal , resulta un coste de 13,25 euros por persona diarios (7604,29 euros / 30/ 19,13) lo que da un margen sobre los costes directos imputados del 126,4% contribuyendo este importe a compensar los demás costes indirectos imputados a la sección y a partir de que se haya compensado todos los costes imputables a la sección , se obtendrá un margen de 38,63% sobre la totalidad de costes imputados a esta sección, que ayudará a compensar el déficit de otras secciones (Tabla 3.4.6).

Tabla 3.4.4. Ingresos mensuales relativos a la línea de negocio de habitaciones

Sección	Precio	Ocupación	Ocupación diaria	Ingresos
Habitaciones	30	573,95	19,13	17218,75

Tabla 3.4.5: Costes mensuales relativos a la línea de negocio de habitaciones

Sección	Coste aprov	Coste Personal	Coste Direct.	Coste indirect.	Coste Total
habitaciones	-5.074,92	-2.529,375	-7.604,29	-4.817,3	-12.421,59

Tabla 3.4.6: Fijación del precio estableciendo un margen sobre costes respecto de la línea de negocio de habitaciones

Sección	C.direct	C. direct pers	P. fijado	Margen(C. Direct)	C.Total	C. Total pers	Margen C.Total
Habitaciones	7604,29	13,25	30	126,40%	12421,59	21,64	38,63%

### Bodas

Por último en cuanto al precio respectivo a las bodas, acorde con la argumentación esgrimida anteriormente, en este tipo de acontecimientos se pensó que se podía fijar un precio desproporcionado ya que así se hacía habitualmente en la hostelería, siempre y cuando se ofreciese un menú de alta calidad. Y esa era nuestra idea, ofrecer un precio alto y un menú de alta calidad aprovechándonos de nuestras instalaciones y de nuestra capacidad, ya que se sabía que la competencia no tenía capacidad para más de 200 personas y nosotros tenemos capacidad de 500 personas. Por lo tanto se creía que se podía exigir un precio alto y este se fijó en 100 euros por menú (Tabla 3.4.7) con el que se sabía por experiencia que se cubrirían todos los costes imputables a esta línea de negocio ya que suele ser la actividad más rentable en las empresas hoteleras.

Una vez analizados los resultados del año 2014 se ha puesto de manifiesto como se cumplieron las expectativas de alta rentabilidad en esta línea de negocio ya que:

Se hicieron dos bodas de 300 personas cada una durante los meses mayo y julio. Cada una generó unos ingresos de 30.000 euros (tabla 3.4.7).

Por otro lado, como se puede observar en la Tabla 3.4.9, el coste que generó una boda por persona fue de 49,89 euros  $((29.937,39\text{euros} / 2) / 300)$  lo que supone un margen de 100,4% sobre los costes totales imputables a esta sección, tanto directos como indirectos. Pero si solo computamos el gasto directo atribuible (aprovisionamientos más gastos de personal) a la actividad, este coste por persona sería de 40 euros por persona  $(24047/600 \text{ personas})$  obteniendo un margen de 149,5% (Tabla 3.4.8 y 3.4.9).

Tabla 3.4.7: Ingresos mensuales relativos a la línea de negocio de bodas

Sección	Pers	P/menú	Ingresos
Bodas	300	100	30000

Tabla 3.4.8: Costes mensuales relativos a una boda en la línea de negocio de bodas

Sección	Coste aprov	Coste Personal	Coste Direct	Coste indirect	Coste Total
Bodas	10.000	2.023,5	12.023,5	2.945,2	14.968,7

Tabla 3.4.9: Fijación del precio estableciendo un margen sobre costes respecto de la línea de negocio de bodas

Sección	C.direct	C. direct pers	P. fijado	Margen(C. Direct)	C.Total	C. Total pers	Margen C.Total
Habitaciones	12023,5	40	100	149,50%	14968,7	49,89	100,40%

Por último a modo de resumen de este epígrafe, en la Tabla 3.4.10 se exponen todos los cálculos relativos a la fijación del precio, costes y margen sobre costes de cada línea de negocio.

Tabla 3.4.10. Fijación del precio y margen sobre costes totales en las diferentes líneas de negocio (costes mensuales)

Secciones	Costes directos	Costes indirect	Costes totales	Pers/menú	Coste pers/menú	Precio	Margen
Restaurante	12.285,50	5.073,86	17.359,36	963,53	18,01	12	-13,23%
Habitaciones	7.604,29	4.817,30	12.421,59	573,95	21,65	30	38,63%
Bodas	12.023,50	2945,20	14968,70	300	49,89	100	100,4%

### **3.5. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD POR LÍNEAS DE NEGOCIO**

#### **3.5.1. Objetivo y finalidad**

El objetivo en el que se va a focalizar esta sección, si bien se ha adelantado ya algo en las secciones anteriores, se basa en un análisis de la rentabilidad por líneas de negocio, desglosando los resultados de ejercicio de la cuenta de pérdidas y ganancias general, mediante la elaboración de una cuenta de pérdidas y ganancias para cada línea de negocio. Con ello, se pretende tener una mayor claridad en torno al funcionamiento de la actividad empresarial por cada línea de negocio que nos permita sacar conclusiones en términos de rentabilidad y así citar propuestas encaminadas a mejorar dicha rentabilidad. Además se van a analizar diferentes ratios relacionados con el coste-volumen-beneficio frecuentemente usados en la práctica que nos permitirá tener una mayor concepción de si estamos operando en cada línea de negocio eficientemente (en términos de coste) o es necesario llevar a cabo alguna medida que mejore la eficiencia de la actividad (Amat y Soldevila, 2000).

Llevar a cabo un correcto análisis del coste individualizado a cada una de las líneas de negocio no es muy frecuente en la práctica pero reviste de especial importancia puesto que te permite dilucidar si una línea es deficitaria o no y mediante el análisis de los diferentes ratios que se expondrán más adelante, saber si se está operando con un importe óptimo de costes y no hay margen de mejora o por el contrario si se está incurriendo en excesivos costes en una línea y que margen de mejora hay para mejorar la rentabilidad de dicha sección (Eslava , 2010)

Por último este análisis detallado es de gran utilidad puesto que te permite detectar un problema individualizado (por ejemplo en una línea de negocio determinada) mientras que si solamente llevas a cabo un análisis de la rentabilidad total, siempre será más difícil detectar dicho problema.

Para facilitar la visualización del razonamiento que se va a llevar a cabo mediante el estudio de diferentes ratios asociados al coste-volumen-beneficio se ha elaborado la Tabla 3.5.1.1, en la que se desglosa la cuenta de pérdidas y ganancias respectiva a la totalidad del negocio, en tres correspondientes a cada línea de negocio, separando el resultado de explotación del resultado financiero (PGC).

Tabla 3.5.1.1: Cuenta de Pérdidas y Ganancias individualizada a cada línea de negocio.

I y G		Rest/Caf	Habitaciones	Bodas	Total
Cifra de negocios		120.499,56	137.750,00	60.000,00	318.249,56
Aprovisionamientos		-41.626,02	-40.599,38	-20.000,00	-102.225,40
Gastos de personal		-56.658,00	-20.235,00	-4.047,00	-80.940,00
Total gastos explotación		-38.137,50	-36.782,83	-5.361,52	-80.281,85
Reparaciones y conservación		-2.685,04	-2.025,56		-4.710,60
Servicios prof		-4.556,42	-1.627,29	-325,46	-6.509,17
Primas seguro		-524,70	-395,82		-920,52
Servicios bancarios		-2.305,79	-2.635,89	-1.148,12	-6.089,80
Publicidad		-635,83	-726,85	-316,60	-1.679,28
Suministros	Luz	-8.424,02	-11.456,21	-2.603,78	-22.484,00
	agua	-3.130,39	-4.257,16	-967,57	-8.355,11
Otros servicios exteriores		-14.980,75	-11.301,27		-26.282,02
Otros tributos		-894,56	-1.185,82		-2.080,38
Amortización			-1.170,97		-1.170,97
BAIT		-15.921,96	40.132,79	30.591,48	54.802,31
intereses financieros		-2453,35	-1755,5089	-528,87104	-4.737,73
BAT		-18375,31	38377,28	30062,08	50.064,58

Una vez elaborada la Tabla 3.5.1.1 que tomaremos como referencia para el análisis de la rentabilidad de cada línea de negocio, se va a evaluar la eficiencia en costes de la actividad del hotel Kesia a través de diferentes ratios usados en la práctica para analizar el coste-volumen-beneficio. Dichos ratios quedan reflejados a modo de resumen en la Tabla 3.5.1.2.

Tabla 3.5.1.2: Ratios asociados al análisis coste-volumen-beneficio

RATIOS	FÓRMULA
Rentabilidad económica	BAIT/ A
Margen de seguridad	(V-Ur)/ V
Apalancamiento de operación	V/ (V- Ur)
Seguridad de los costes variables	BAIT/ CV
Seguridad de los costes fijos	BAIT / CF

### 3.5.2. Rentabilidad económica

La Rentabilidad Económica (RE) es el rendimiento promedio obtenido por todas las inversiones de la empresa. También se puede definir como la rentabilidad del activo, o el beneficio que éstos han generado por cada euro invertido en la empresa. (Suárez, 1998).

En primer lugar se va a hacer un análisis de la rentabilidad económica aplicado al hotel Kesia en su conjunto. Para ello tomaremos como referencia el Beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT) que se encuentra calculado en la Tabla 3.5.1.1 y el Activo total que figura en el Balance.

El cálculo de la RE se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$RE = BAIT * (1-t) / A$$

#### Donde:

BAIT= Beneficio antes de intereses e impuestos

t = tipo impositivo del periodo fijado en 25% al ser una sociedad (ley de impuesto de sociedades)

A= Activo total de la empresa

Así,

$$RE = (54.802,31 * 0,75) / 83428,38 = 49,26\%$$

Que la rentabilidad total del hotel sea del 49,26 % quiere decir que con el activo total de la empresa se está generando un 49,26% de rendimientos o lo que es lo mismo, por cada 100 euros invertidos en la empresa se obtiene un beneficio de 49,26 euros. Esta

rentabilidad considero que es una rentabilidad muy positiva ya que lo normal es que la rentabilidad se sitúe entre el 6 y el 12% por lo que el grado de aprovechamiento de los activos está siendo muy alto (Suárez, 1998). Dicha rentabilidad es un indicador todavía más exitoso si cabe ya que llevamos solo un año en el mercado.

Además, se estima que se puede incrementar esta RE tanto si se toman medidas para mejorar la eficiencia de la línea de negocio deficitaria (restaurante/cafetería) como por el sistema de difusión boca a boca, técnica que consiste en difundir información por medios verbales de persona a persona (Aguilar, Martín y Payo, 2012).

Dicha estimación se cree que tenderá al alza ya que a medida de que la gente conozca más el hotel se podrá incrementar la demanda y con ello la rentabilidad siempre que los costes no incrementen. En principio, se piensa que estos no se incrementarán ya que los años en el que se ha llevado a cabo una inversión más fuerte han sido 2013, 2014, esto es, el año en el que se inició la llevanza del hotel y el siguiente año en el que se completó parte de la inversión necesaria que no se pudo hacer en 2013.

### **3.5.3. Margen de la actividad hotelera**

El objetivo de este apartado es saber con qué margen sobre ventas se está operando en el hotel Kesia. Cuanto mayor sea este ratio mayor será la rentabilidad del hotel puesto que significará que un mayor importe de la cifra de negocios (ventas) se transformará en beneficio (Mallo y Jiménez, 2009).

El margen se calcula para cada línea de negocio de acuerdo con la fórmula que se expone a continuación:

$$\text{Margen (Mg)} = \text{BAII} / \text{Ventas Netas}$$

Donde:

BAII= Beneficio antes de Intereses e Impuestos en cada línea de negocio (tabla 3.5.1.1)

Ventas= importe de la cifra de negocios en cada línea de negocio (tabla 3.5.1.1)

#### **Restaurante/Cafetería**

Aplicando la fórmula expuesta anteriormente el cálculo queda como sigue:

$$\mathbf{Mg} = - 15.921,96 / 120.499,56 = \mathbf{-13,21\%}$$

Como indica el ratio calculado anteriormente, se trata de una rentabilidad bastante mala ya que de casi 120500 euros que se generan por venta de menús y en cafetería, no es que quede neto de gastos un importe pequeño, sino todavía peor, es que los gastos superan al importe generado por las ventas en esta línea de negocio, de lo que resulta una pérdida de 15921,96 euros. (Mallo y Jiménez, 2009).

Esta cifra negativa viene causada como se explicó anteriormente, porque se ha operado con unos costes altos en personal, debido principalmente al mayor número de horas que emplean los trabajadores en esta línea de negocio y porque el margen sobre costes es pequeño e incluso negativo (si se tienen en cuenta todos los costes imputables a esta línea). Ciertamente es una línea de negocio que no se puede eliminar aunque la rentabilidad no tuviese margen de mejora y fuese negativa, porque es un servicio que indudablemente hay que ofertar en cualquier hotel y más si cabe en el nuestro ya que depende de las empresas sitas en el polígono y que alojan a sus trabajadores, por lo general, en régimen de media pensión o pensión completa.

Por todo ello, evidentemente se va a tratar de buscar una mayor rentabilidad en la medida de lo posible y aun cuando no haya margen de mejora, analizaremos la rentabilidad de esta línea de negocio conjuntamente con el resto de rentabilidades en otras líneas de negocio ya que si se tiene una buena rentabilidad total el problema del déficit en dicha línea, no será tan grave. Aun así, cuando en una línea de negocio se tiene una rentabilidad negativa, hay que pensar en llevar a cabo algunas medidas que combatan ese déficit como podría ser la descentralización del servicio de cocina (Horngren.; Datar & Rajan, 2012).

Además cabría pensar en subir el precio siempre que la demanda no sea muy elástica ya que si la demanda fuese muy elástica las personas se verían muy influenciadas por una subida de precio con el consiguiente peligro de pérdida de clientes (Pindyck, 2013).

## **Habitaciones**

$$\mathbf{Mg} = 40.132,79 / 137.750,00 = \mathbf{29,13\%}$$

La interpretación del ratio calculado anteriormente perteneciente a la línea de negocio “habitaciones” es que en primer lugar, en comparación con la línea de negocio

“restaurantes”, la rentabilidad de esta línea de negocio es mucho mejor porque en primer lugar, el margen sobre costes es mayor que el de restaurante/cafetería en relación con lo comentado en el capítulo 3.4 y en consecuencia, el precio fijado en esta sección (30 euros) permite operar con un margen mayor que el de la línea de negocio perteneciente a restaurante/cafetería obteniendo unos mayores ingresos y en segundo lugar, porque los costes son menores puesto que el personal dedica un menor número de horas de trabajo a esa línea de negocio (solo dedica tiempo en esta actividad por la mañana mientras que en el restaurante lo hace todo el día).

## **Bodas**

$$Mg = 30.591,48 / 60.000,00 = 50,98\%$$

Es la actividad más rentable de la empresa debido al gran margen genera este tipo de ventas ya que genera mucho dinero en poco tiempo.

Ello es debido además, a que en esta línea se emplean los activos de la empresa por muy poco tiempo generándose un gran beneficio. En este sentido, en esta clase de eventos, los clientes son poco sensibles al precio por lo general, además de que la tradición marca ya de por sí un precio alto en este tipo de eventos generándose una gran rentabilidad (Adler & Chienm, 2005).

Por lo tanto, interesará promocionar este tipo de actos ya que además poseemos unas instalaciones inmejorables para su celebración sabiéndose además que la competencia posee un espacio limitado y por lo tanto tenemos una ventaja competitiva importante.

### **3.5.4. Umbral de rentabilidad**

A continuación, se va a proceder a calcular el indicador que nos muestra cuál es el volumen de negocio mínimo que necesitamos para cubrir todos nuestros gastos, o lo que es lo mismo, el punto muerto. Este se alcanzará cuando los ingresos obtenidos sean iguales al coste de los factores aplicados a los bienes y servicios vendidos para obtener dichos ingresos, de modo que el resultado contable de la explotación sea nulo (Horngren, 2012).

El mismo podemos calcularlo para la empresa globalmente y asumiendo la hipótesis de que se mantiene la composición porcentual de la cifra de ventas que corresponde a cada una de las tres líneas de negocio.

De esta forma, el cálculo lo realizamos a través de la fórmula:

$$Ur = CF / \mu$$

**Donde:**

CF = Costes Fijos Totales de la actividad

$\mu$  = % Margen de contribución sobre ventas = Margen / Ventas

Margen = Restar a la cifra de negocios total los costes variables totales de la actividad

Ventas = Cifra de negocios total reflejada en la tabla 3.5.1.1

Así,

$$Ur = 161221,85 / 0,6787 = \mathbf{237545,09 \text{ euros}}$$

El proceso completo para obtener el Ur aparece reflejado en la Tabla 3.5.4.1.

Tabla 3.5.4.1: Cálculo del umbral de rentabilidad para la empresa (globalmente)

CF	CV	Cifra negocios	Margen ventas	$\mu$	Ur
161.221,85	102.225,40	318.249,56	216.024,16	67,87%	237.545,09

Y sabiendo los porcentajes de las ventas de cada línea de negocio (Anexo I), podemos obtener las ventas necesarias en las tres para llegar al umbral de rentabilidad. (Amat & Campa, 2011).

Este resultado se obtendrá multiplicando el Ur obtenido anteriormente por el porcentaje de ventas que representa cada línea de negocio. El resultado final como sigue:

Tabla 3.5.4.2: Ventas necesarias en cada línea de negocio para llegar al Ur

Sección	% Ventas	Ventas( Ur )
Restaurante/cafetería	37,86	89.934,57
Habitaciones	43,28	102809,51
Bodas	18,85	44.777,25

Por otro lado, como análisis complementario podríamos analizar el umbral de rentabilidad de las 3 líneas de negocio por separado. Para ello, aplicamos la fórmula para cada uno de las 3 líneas utilizando como datos la estimación de sus costes fijos y

márgenes particulares. Asumimos las limitaciones de calcular dichos umbrales individualizadamente sabiendo que los tres servicios por separado no tienen sentido y que el cálculo más ajustado a la realidad sería el obtenido anteriormente.

### Restaurante

$$Ur = CF / u = 94795,5 / 0,6545 = \mathbf{144,836,516 \text{ euros}}$$

Para el cálculo del Ur en esta sección se usa el mismo procedimiento anteriormente resumiéndose los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 3.5.4.3: Cálculo del umbral de rentabilidad asociado a la línea de negocio “restaurante/cafetería”

CF	CV	Cifra negocios	Margen ventas	u	Ur
94.795,5	41.626,02	120.499,56	78.873,54	65,45%	144.836,52

Como se puede apreciar el Ur es de un importe mayor a las ventas que hemos tenido en esta línea de negocio (120499,56 euros) y por ello se puede decir que estamos obteniendo pérdidas en esta línea de negocio por lo que no es una sección rentable y habrá que tomar medidas tendentes a mejorar dicha rentabilidad. Como posibles medidas, acorde con lo que se comentó en la sección anterior, cabe mencionar la descentralización del servicio de cocina. (Doc. nº 30, AECA)

### Habitaciones

En este caso como todos los ingresos de esta línea de negocio proceden exclusivamente de la venta de habitaciones para el cálculo del Ur se utilizará la siguiente fórmula:

$$Ur = CF / (P - CV / u)$$

Donde:

**CF** = costes fijos asignados a la línea de negocio de habitaciones

**P** = precio por noche de una habitación

**CV/u** = costes variables asignado a la sección de habitaciones dividido por el total de habitaciones, contabilizadas por noches, que se ocupan al año

Así,

$$Ur = 57017,83 / (30 - 8,84) = \mathbf{2694,6 \text{ habitaciones}}$$

Tabla 3.5.4.4. Cálculo del umbral de rentabilidad asociado a la línea de negocio “habitaciones”

CF	CV	Total habitac	cv / u	p	Ur (u)
57.017,83	40.591,67	4.591,67	8,84	30	2.694,60

El umbral de rentabilidad es de 2694,6 habitaciones/noche lo que indica que se tendrán que vender 2694,6 habitaciones /noche al año para que el hotel no tenga ni pérdidas ni beneficio (Amat & Campa, 2011).

Considero que el hotel está muy por encima de esa cifra ya que en 2014 se han vendido 4591,67 habitaciones y además se cree que es muy difícil que la demanda tienda a la baja ya que como se dijo anteriormente, se realizan trabajos con empresas a largo plazo y llevando solamente un año desde que se inició el negocio, ya doblamos la cantidad de noches mínima para obtener beneficio 0.

### **Bodas**

En este caso como todos los ingresos de esta línea de negocio proceden de la venta de menús en este tipo de eventos, para el cálculo del Ur se procede igual que se hizo anteriormente.

Así,

$$Ur = CF / (P - CV u) = 9408,52 / (100 - 33,33) = \mathbf{282,28 \text{ menús}}$$

Los resultados se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 3.5.4.5 .Cálculo del umbral de rentabilidad asociado a la línea de negocio “bodas “

CF	CV	Total menús	cv / u	p	Ur (u)
9.408,52	20.000	600	33,33	100	282,28

El umbral de rentabilidad se sitúa aquí en los 282,28 menús anuales, cuando el hotel está vendiendo 600 menús anuales, generando más del doble de lo menús que se necesitarían para obtener beneficio 0, contribuyendo esos rendimientos a pagar esos costes fijos, y el exceso contribuirá a pagar el déficit generado en la línea de negocio de restaurante /cafetería por lo que la actividad está siendo altamente rentable.

### 3.5.5 Margen de seguridad

Por otro lado, nos interesa obtener un indicador que nos informe del nivel de seguridad que tiene en la actualidad nuestro negocio, por ello vamos a calcular el margen de seguridad y su ratio en relación a las ventas. El mismo nos indicará el porcentaje en que podría disminuir nuestra cifra de negocios o ventas para estar en el punto muerto, es decir, el límite a partir del cual incurriríamos en pérdidas (Broto, 2010).

De esta forma, el cálculo lo realizamos a través de la fórmula:

$$\text{Margen de seguridad (MS)} = (V - Ur) / V$$

Donde;

V= Cifra de negocios total de la actividad hotelera

Ur= Umbral de rentabilidad asociado a la actividad hotelera

Así,

$$\text{MS} = (318249,56 - 237545,09) / 318249,56 = \mathbf{0,25}$$

El margen de seguridad nos está diciendo que el 25% de las ventas excede de la cifra del Ur, es decir de la cifra de ventas que nos generaría beneficio 0. Por lo tanto la interpretación de este ratio sería que aunque disminuyan un 25% las ventas no incurriríamos en pérdidas.

Los cálculos del margen de seguridad tanto de la actividad hotelera en su totalidad como de las diferentes secciones aparecen resumidos en la Tabla 3.5.5.1.

Tabla 3.5.5.1: Margen de seguridad de la actividad hotelera

Sección	Ventas	Ur ( euros)	MS
Actividad total	318.249,56	237.545,09	25,00%
Restaurante/cafetería	120.499,56	144.836,52	-20,00%
Habitaciones	137.750,00	80.838,00	41,31%
Bodas	60.000,00	28.228,00	52,95%

### 3.5.6. Apalancamiento de la operación

Por otro lado, una medida del riesgo de la empresa podría ser el apalancamiento operativo, que relaciona el incremento porcentual del BAIT con respecto al incremento porcentual de las ventas. El apalancamiento operativo implica un efecto multiplicador que produce el incremento de ciertos costos fijos en las utilidades de una empresa (Devesa & Esteban, 2007).

Este ratio está relacionado inversamente con el ratio del margen de seguridad, es decir:

$$\text{Apalancamiento Operativo (AO)} = 1 / \text{Ratio MS}$$

Así,

$$\text{AO} = 0,75$$

Por lo tanto interpretando este ratio de AO respecto de la actividad global del hotel se concluye que ante un aumento de las ventas, el BAIT se incrementa en un 75% y lo mismo ocurrirá si las ventas disminuyen un determinado porcentaje.

### 3.5.7. Seguridad de los costes variables

El objetivo del análisis de este ratio es saber en qué porcentaje debe aumentar los costes variables para que la cifra de ventas actual sea la correspondiente al umbral de rentabilidad (Horngren&Datar, 2012).

En este sentido se procede a analizar el margen de seguridad de los costes variables (SCV) mediante la siguiente fórmula:

$$\text{SCV} = \text{BAIT} / \text{CV}$$

Donde los cálculos de este ratio asociados a la actividad global del hotel como tanto a las actividades de las distintas líneas de negocio quedan reflejados en la Tabla 3.5.7.1.

Tabla 3.5.7.1: Cálculos relativos al margen de seguridad de costes variables

Sección	BAIT	CV	SCV
Actividad total	54.802,31	102.225,40	53,61%
Restaurante/cafetería	-15.921,96	41.626,02	-38,25%
Habitaciones	40.132,79	40.599,38	98,85%
Bodas	30.591,48	20.000,00	152,96%

Como se puede apreciar en la Tabla 3.5.7.1, para obtener beneficio 0, los costes variables de la actividad global del hotel tendrían que aumentar en un 53,61% lo cual parece bastante improbable ya que los fabricantes no suelen variar sus precios en tan alto porcentaje.

A su vez, respecto a la línea de negocio “restaurante/cafetería “, deberíamos tratar de reducir los costes variables en un 38,25% para alcanzar el umbral de rentabilidad y obtener al, menos beneficio 0 ya que actualmente estamos operando con pérdidas.

### 3.5.8 Seguridad de los Costes Fijos

Además, con el objeto de saber en qué porcentaje debe aumentar los costes fijos para que la cifra de ventas actual sea el umbral de rentabilidad se procede a analizar el margen de seguridad de los costes fijos (SCF) mediante la siguiente fórmula

$$SCF = \text{BAIT} / \text{CF}$$

Donde los cálculos de este ratio asociados a la actividad global del hotel como tanto a las actividades de las distintas líneas de negocio quedan reflejados en la Tabla 3.5.8.1

Tabla 3.5.8.1. Cálculos relativos al margen de seguridad de costes fijos

Sección	BAIT	CF	SCF
Actividad total	54.802,31	161.221,85	33,99%
Restaurante/cafetería	-15.921,96	94.795,50	-16,79%
Habitaciones	40.132,79	57.017,83	70,38%
Bodas	30.591,48	9.408,52	325,00%

Como se puede apreciar en la Tabla 3.5.8.1, para obtener beneficio 0, los costes fijos de la actividad global del hotel tendrían que aumentar en un 33,99% lo cual también parece difícil puesto que en todo caso cabe esperar que los costes fijos no asciendan ya que la inversión más fuerte se hizo tanto en 2013 como en 2014 (Broto, 2010).

A su vez, respecto a la línea de negocio “ restaurante/cafetería “, deberíamos tratar de reducir los costes fijos en un 16,79% para alcanzar el umbral de rentabilidad y obtener, al menos, beneficio 0 ya que actualmente estamos operando con pérdidas.

## 4. CONCLUSIÓN

Mediante la elaboración del presente trabajo, en primer lugar, se pretende dar una visión en conjunto acerca de qué factores tener en cuenta antes de tomar la decisión de emprender el negocio de la llevanza de un hotel. Aplicado a nuestro caso se planteaba, a finales de 2013, una decisión de emprender o no el negocio relativo a la llevanza del hotel Kesia, ubicado en Ejea de los Caballeros.

En concreto, se ha pretendido dar una visión acerca de cuáles son y cómo analizar los indicadores macroeconómicos, otros indicadores relativos al sector hotelero (pernoctaciones, evolución mensual de viajeros etc.) además de cómo estudiar la posición que se estima que tendrá el hotel, en caso de emprender el negocio, respecto de la competencia a través de un análisis DAFO. Como se ha demostrado en el trabajo, un correcto análisis de todos estos factores es crucial antes de emprender un negocio relativo a la llevanza de un hotel para tomar una decisión fundada económicamente y tener unas mayores probabilidades de éxito. Aun así, como se ha dicho, incluso con un buen análisis de los factores indicados anteriormente, no hay nunca garantía absoluta de éxito, ya que cualquier oportunidad de negocio implica soportar un riesgo y ese riesgo, a veces, se puede materializar en resultados contrarios a lo estimado.

Aplicado a nuestro caso como se ha explicado, el análisis de los diferentes indicadores macroeconómicos en 2013, parecían constatar, el fin de la recesión en Aragón y el inicio de un proceso de recuperación. Si bien algunos indicadores económicos como el PIB o el consumo todavía tenían una variación interanual negativa, moderaban la contracción sufrida en 2012. Sin embargo si bien es cierto que la variación de la tasa de empleo era negativa en el año 2013 respecto de 2012, se esperaba que la mejora en el PIB hiciese subir el empleo a largo plazo. Además el análisis del sector hotelero puso de manifiesto una mejora respecto del 2012, en lo que atañe a evolución del número de viajeros, y número de pernoctaciones en Aragón. En este sentido, se creyó que el resultado negativo en Zaragoza por la evolución negativa de pernoctaciones en viajeros en dicha provincia, podría ser compensada por el aumento en el número de viajeros y además, este efecto no era tan influyente en nuestra decisión de emprender o no porque se pensaba que el negocio del hotel Kesia dependería en mayor medida de los trabajadores de las empresas que operan en el polígono de al lado y no tanto de viajeros. Por otro lado, se analizó qué posición tendría el hotel Kesia respecto de la competencia

y se creyó que había oportunidad de negocio al estar localizado dicho hotel cerca del polígono donde operan las principales empresas de Ejea de los Caballeros y porque además nuestras instalaciones eran bastante mejores que las de la competencia. Además se pensó que nuestra estrategia de negocio sería de ligera diferenciación en precio y que costaría al principio trasladar dicha estrategia en resultados positivos pero que aunque éramos nuevos en el mercado, en el largo plazo se esperaba conseguir buenos resultados por las mejores instalaciones y localización del hotel. En este sentido, al ser el comedor más del doble de la capacidad que tiene la competencia, se creía que podía haber grandes oportunidades de negocio en eventos o bodas, puesto que la competencia estaba limitada en este sentido.

Por todo ello se decidió emprender el negocio en diciembre de 2013.

En segundo lugar, el presente trabajo pretende dar una visión acerca de cómo llevar a cabo el análisis de costes en la actividad hotelera. En concreto se ha llevado a cabo un análisis del año 2014 puesto que solamente se disponían datos de este año y porque se consideraba importante realizar un análisis en las primeras etapas del negocio para detectar posibles problemas desde el principio.

En este sentido se ha demostrado como partiendo de la cuenta de pérdidas y ganancias general de 2014, se ha asignado la totalidad de costes a las diferentes líneas de negocio de acuerdo con criterios lógico-económicos, distinguiendo entre costes directos e indirectos imputables a la actividad y adoptando diferentes unidades de distribución del coste según el caso concreto. Esta asignación de costes a las diferentes líneas de negocio además del análisis de los diferentes ratios asociados al coste-volumen-beneficio, ha demostrado como la línea de negocio “restaurante /cafetería” no ha sido rentable como consecuencia, principalmente, de un mayor tiempo dedicado por los trabajadores a esa línea de negocio además de porque el precio que se fijó en 2013 no ha sido lo suficientemente alto como para cubrir la totalidad de costes imputables a esta línea. A su vez, la línea de negocio “habitaciones “ ha sido la segunda línea más rentable por el poco tiempo que emplean los trabajadores en esta línea y por el mayor margen con el que se opera. Por último, la línea de negocio “ bodas”, ha sido la más rentable por el precio desproporcionado que se acepta en este tipo de eventos que compensa unos costes altos imputados a esta línea .Además, se ha constatado como el negocio en su totalidad es altamente rentable con un alto grado de aprovechamiento de sus activos y tiene un cierto colchón (suponiendo que se mantengan las ventas en los siguientes años) sobre el umbral de rentabilidad ya que tendrían que disminuir las ventas un 25% para

llegar a beneficio 0. En consecuencia también hay un buen margen de seguridad sobre costes fijos y variables.

Por lo tanto, si bien el hotel Kesia es un negocio muy rentable, la mala noticia está en el déficit que está generando la línea de negocio “restaurante/ cafetería”. La primera medida a citar para combatir ese déficit y mejorar la rentabilidad de esa línea de negocio sería estudiar la viabilidad de descentralizar el servicio de cocina, contratando un servicio de catering. Otra posible medida podría ser negociar a la baja los contratos con otros proveedores de tal manera que puedas incrementar el margen sobre el coste de un servicio de menú. En otros casos, otra medida podría ser la subida del precio, pero dado que estamos en las primeras etapas del negocio y todavía queda mucha clientela por atraer, se estima que este precio debe continuar en el mismo importe que se fijó porque de lo contrario podríamos perder clientes potenciales o incluso los clientes habituales generándose un resultado de rentabilidad todavía peor.

Acerca de las posibles limitaciones de este análisis hay que decir que no todos los costes tienen un comportamiento claramente fijo o variable, es decir, existen una gran cantidad de costes cuyo comportamiento es semifijo o semivariable y además, en la asignación de costes indirectos puede haber otras unidades de asignación de costes a las diferentes líneas de negocio igualmente válidas respecto de las que se han tomado en el presente trabajo y podrían cambiar el importe de costes asignado a cada línea de negocio.

Acerca de los objetivos planteados se puede apreciar como se han cumplido, ya que se ha demostrado como a partir de un buen análisis de la competencia, de los indicadores macroeconómicos y del sector hotelero, la decisión de emprender el negocio recomendada a mi cliente fue una buena elección ya que se ha generado una buena rentabilidad como se ha puesto de manifiesto anteriormente.

Además se ha demostrado como es posible asignar con sentido económico la totalidad de costes a las diferentes líneas de negocio, lo que como se ha expuesto en el trabajo, ha permitido mejorar la toma de control del negocio ya que se ha detectado que la línea de negocio “restaurante/cafetería” no es rentable y además, ha permitido citar diferentes medidas para combatir ese déficit, cumpliéndose el objetivo del trabajo fijado a priori.

Por último acerca de la trascendencia del estudio, considero que es de una gran utilidad empresarial ya que en muchas ocasiones se ha demostrado que existe un elevado índice de fracaso empresarial, sobre todo en los empresarios individuales, y este estudio viene a combatir precisamente esto. Es decir, se pretende que sirva de ayuda para saber cuáles son los pasos y los indicadores a analizar antes de emprender un negocio para tener unas

mayores probabilidades de éxito. Además muchas veces en el ámbito empresarial se toman decisiones desde la rentabilidad global del negocio, lo cual es muy válido, pero merma la capacidad de control sobre cada una de las líneas de negocio. Este estudio viene a demostrar como a través de un análisis de costes de cada línea de negocio se pueden detectar posibles problemas a tiempo como ha ocurrido en el hotel Kesia, en el que se ha detectado una línea de negocio deficitaria, mejorando la toma de control sobre la actividad hotelera.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Adler, H., & Chienm, T. C. (2005). The wedding business: a method to boost food and beverage revenues in hotels. *Journal of foodservice business research*, 7(1), 117-125.

Aguiló, A., Martorell, O., y Aleñar, M. *Política de precios en la hostelería vacacional*. V Congreso de Economía. Las Palmas, diciembre 1995.

Amat, O. y Soldevila, P.(1997). *Contabilidad y Gestión de Costes*.Gestión 2000. Barcelona.

Arcos, V. A., Gutiérrez, S. S. M., & Hernanz, R. P. (2013). Business application of viral marketing and Electronic Word-of-mouth. Firm opinions. *Cuadernos de Gestión*, (13).

Blanco, I., Aibar, B., & Rios, S. L. (2001). Contabilidad de Costes. Cuestiones, supuestos prácticos resueltos y propuestos.

Broto Rubio,J.J (2010).Contabilidad de Costes y Gestión II.

Burgess, C. y Bryant, K.(2001). *Revenue management – the contribution of the finance function to profitability*. International Journal of Contemporary Hospitality Management.

Consejo Económico y Social de Aragón(2013).Informe sobre la situación económica y social en Aragón.

de Contabilidad, A. E. (2005). La Contabilidad de Gestión en las empresas hoteleras. *Documentos AECA serie Contabilidad de Gestión*, (30).

Devesa, M. J. S., & Esteban, L. P. (2007). La financiación de la actividad productiva: una aproximación empírica a los determinantes del endeudamiento de las empresas hoteleras españolas. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación*.

Ferrando, O. R., Prusaczyk, V. G., & Tejera, L. N. (2012). Determinación de precios en la industria de la hotelería. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, (1), 211-227.

Harris, P. J., & Brown, J. B. (1998). Research and development in hospitality accounting and financial management. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 161-182.

Hilton, R. W., Maher, M., & Selto, F. H. (2003). *Cost management: Strategies for business decisions*. McGraw-Hill/Irwin.

Horngren, C. T., Datar, S. M. R., Madhav, V. C. T., Srikant, M. D., Madhav, V. R., Winde, M., ... & Spinelli, I. (2012). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial* (No. 657.47). Pearson Educación,.

Instituto Aragonés de Estadística (2013).

Ismail, J. A., Dalbor, M. C., & Mills, J. E. (2002). Using RevPAR to analyze lodging-segment variability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 43(6), 73.

Jaime, Eslava (2010). Las claves del análisis económico-financiero de la empresa. Esic, España.

Kerin, R. A. & Peterson, R. A. (2013). Strategic Marketing Problems: Cases & Comments, 13th Edition, Pearson International Edition.

Ley del Impuesto de Sociedades 27 /2014 ( Boletín Oficial del Estado).

Mallo, C.; Mir, F.; Requena, J. M. y Serra, V. (1998). Contabilidad de Gestión (Contabilidad Interna). Ariel Economía-ACODI. Cap. 6. El coste de los factores productivos (II): coste del equipo productivo.

Musa, S. M. y Sanchis, J. R. *La determinación de los precios de alojamiento en la industria hotelera*. Revista de Estudios Turísticos, 1993, núm. 117.

NAVAS, Lopez; GUERRAS, Martin (1996). *Dirección Estratégica de Empresas*, teoría y aplicaciones. Ed. Civitas, España.

Pindyck, R. S., Rubinfeld, D. L. R. S., Rubinfeld, D. L., Lincon, Y. N., Flores, J. M., Yessica, N. L., & Alcalá, N. (2013). *Microeconomía* (No. 330.101. 542). e-libro, Corp. Rodríguez, C. M., & Montañés, M. Á. J. (2014). *Contabilidad de costes*. Ediciones Pirámide.

Rodríguez, J. R. O. (1993). Dirección estratégica en la industria hotelera. *Serie estudios-Instituto Universitario de la Empresa*, (17), 1-40.

Sáez Torrecilla, A.; Fernández Fernández, A. y Gutierrez Díaz (1993): Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión. Vol. I. Mc Graw Hill. Cap. 14 La asignación en Contabilidad de Costes y Cap 15 Métodos actuales de asignación de costes.

Salas, O. A., & Planas, F. C. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles: con casos prácticos resueltos*. Profit Editorial.

Samuelson., & Nordhaus (2006). *Macroeconomía*. Mc Graw Hill

Sanchis, E. V. (2000). *Costes, márgenes y resultados: (control de la rentabilidad económica)*. Esic.

Serra, V (2002). *Contabilidad de costes: cálculo, análisis y control*.

Suárez Suárez, A. (2001): *Curso de economía de la Empresa (7ª edición)*.

Witt, S. F. and Moutinho, L. (1994), *Tourism Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Zimmerman, J. L., & Yahya-Zadeh, M. (2011). Accounting for decision making and control. *Issues in Accounting Education*.

## 6. ANEXO I: P Y G 2014

DETALLE	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Total
<b>1 importe neto cifra de negocios</b>	<b>36.493,52</b>	<b>33.860,23</b>	<b>44.037,91</b>	<b>41.507,87</b>	<b>51.882,35</b>	<b>25.906,73</b>	<b>51.986,17</b>	<b>32.574,78</b>	<b>318.249,56</b>
7000 Ventas de Mercaderías	36.493,52	33.860,23	44.037,91	41.507,87	51.882,35	25.906,73	51.986,17	32.574,78	318.249,56
MENU	15.500,00	14.399,56	16.700,00	17.900,00	14.300,00	13.100,00	19.100,00	9.500,00	120.499,56
BODAS					30.000,00		30.000,00		60.000,00
HABITACIONES	26.250,00	27.000,00	13.500,00	9.000,00	22.500,00	18.000,00	22.500,00	27.000,00	137.750,00
<b>4 Aprovisionamientos</b>	<b>-9.976,47</b>	<b>-10.415,22</b>	<b>-12.864,78</b>	<b>-15.892,69</b>	<b>-15.750,59</b>	<b>-7.379,13</b>	<b>-23.919,73</b>	<b>-6.026,79</b>	<b>-102.225,40</b>
6000 Compras de Mercaderías	-9.048,45	-8.894,07	-12.039,84	-13.642,66	-13.133,39	-6.147,10	-21.744,93	-5.070,88	-89.721,32
6020 Compras de otros Aprovisionamientos	-928,02	-1.521,15	-824,94	-2.250,03	-2.617,20	-1.232,03	-2.174,80	-955,91	-12.504,08
Compras Mercaderías									
Menu(compra comida)	-5.000,00	-4.500,00	-5.500,00	-6.000,00	-4.500,00	-4.000,00	-6.500,00	-2.500,00	-38.500,00
bodas					-10.000,00		-10.000,00		-20.000,00
habitaciones	-3.902,67	-3.902,67	-3.902,67	-3.902,67	-3.902,67	-3.902,67	-3.902,67	-3.902,67	-31.221,32
Compras de otros aprovisionamientos									
rest/caf	-232,01	-380,29	-206,24	-562,51	-654,30	-308,01	-543,70	-238,98	-3.126,02
habit	-696,02	-1.140,86	-618,71	-1.687,52	-1.962,90	-924,02	-1.631,10	-716,93	-9.378,06
total restaurante									-41.626,02
total habit									-40.599,38
<b>5 Otros Ingresos de Explotación</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>						
7400 Subvenciones Dona y Legados Explota.									0,00
7550 Ingresos por Servicios al personal									0,00
<b>6 Gastos de Personal</b>	<b>-10.190,00</b>	<b>-10.000,00</b>	<b>-10.000,00</b>	<b>-10.000,00</b>	<b>-10.000,00</b>	<b>-10.000,00</b>	<b>-10.375,00</b>	<b>-10.375,00</b>	<b>-80.940,00</b>
6400 Sueldos y Salarios	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00	-7.500,00	-60.000,00
6420 Seguridad Social a Cargo Empresa	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-20.000,00
6490 Otros Gastos Sociales	-190,00						-375,00	-375,00	-940,00
forma simple	-5.250,00	-5.250,00	-5.250,00	-5.250,00	-5.250,00	-5.250,00	-5.250,00	-5.250,00	-42.000,00
seguridad social	-1.750,00	-1.750,00	-1.750,00	-1.750,00	-1.750,00	-1.750,00	-1.750,00	-1.750,00	-14.000,00
otros gastos	-133,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-262,50	-262,50	-658,00
	-9,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-18,75	-18,75	-47,00
	-47,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-93,75	-93,75	-235,00

7 Otros Gastos de Explotación	-11.838,09	-11.116,49	-7.310,22	-14.864,80	-12.792,70	-5.650,31	-8.571,27	-6.641,54	-79.110,1
6220 Reparaciones y Conservación	-1.517,02	-486,00	-110,00	-1.257,06	-110,00	-418,00	-702,52	-110,00	-4.710,60
	-864,70	-277,02	-62,70	-716,52	-62,70	-238,26	-400,44	-62,70	-2.685,04
	-652,32	-208,98	-47,30	-540,54	-47,30	-179,74	-302,08	-47,30	-2.025,56
6230 Servicios Profesionales Independientes	-1.270,51	-1.139,97	-661,26	-603,64		-800,18	-1.192,07	-841,54	-6.509,17
	-889,36	-797,98	-462,88	-422,55	0,00	-560,13	-834,45	-589,08	-4.556,42
	-317,63	-284,99	-165,32	-150,91	0,00	-200,05	-298,02	-210,39	-1.627,29
	-63,53	-57,00	-33,06	-30,18	0,00	-40,01	-59,60	-42,08	-325,46
6250 Primas de Seguro			-473,73	-446,79					-920,52
			-270,03	-254,67	0,00	0,00	0,00	0,00	-524,70
			-203,70	-192,12	0,00	0,00	0,00	0,00	-395,82
6260 Servicios Bancarios y Similares	-176,92	-2.525,15	-613,21	-1.169,92	-716,71	-335,31	-244,63	-307,95	-6.089,80
restaurante caf	-66,99	-956,10	-232,18	-442,97	-271,37	-126,96	-92,62	-116,60	-2.305,79
bodas	-33,35	-476,07	-115,61	-220,57	-135,12	-63,22	-46,12	-58,06	-1.148,12
habitaciones	-76,58	-1.092,98	-265,42	-506,38	-310,22	-145,13	-105,88	-133,29	-2.635,89
6270 Publicidad, Propaganda y RR.P	-160,00	-345,00	-160,00	-284,04	-257,00	-97,20	-124,04	-252,00	-1.679,28
restaurante/caf	-60,58	-130,63	-60,58	-107,55	-97,31	-36,80	-46,97	-95,42	-635,83
bodas	-30,17	-65,04	-30,17	-53,55	-48,45	-18,33	-23,39	-47,51	-316,60
habitaciones	-69,25	-149,33	-69,25	-122,94	-111,24	-42,07	-53,69	-109,07	-726,85
6280 Suministros	-5.313,22	-5.282,18	-3.834,40	-4.890,59	-4.233,42		-3.402,00	-3.883,30	-30.839,11
total luz	-3.212,00	-3.212,00	-3.212,00	-3.212,00	-3.212,00		-3.212,00	-3.212,00	-22.484,00
	-1.203,43	-1.203,43	-1.203,43	-1.203,43	-1.203,43	0,00	-1.203,43	-1.203,43	-8.424,02
	-371,97	-371,97	-371,97	-371,97	-371,97	0,00	-371,97	-371,97	-2.603,78
	-1.636,60	-1.636,60	-1.636,60	-1.636,60	-1.636,60	0,00	-1.636,60	-1.636,60	-11.456,21
total agua	-2.101,22	-2.070,18	-622,40	-1.678,59	-1.021,42	0,00	-190,00	-671,30	-8.355,11
caf + restaurante	-787,26	-775,63	-233,19	-628,91	-382,69	0,00	-71,19	-251,51	-3.130,39
bodas	-243,33	-239,74	-72,08	-194,39	-118,29	0,00	-22,00	-77,74	-967,57
habit	-1.070,63	-1.054,81	-317,13	-855,29	-520,44	0,00	-96,81	-342,05	-4.257,16

6290 Otros Servicios Exteriores	-1.903,95	-1.395,19	-1.490,68	-5.722,56	-7.475,57	-4.039,63	-2.965,61	-1.288,83	-26.282,02
rest/caf	-1.085,25	-795,26	-849,69	-3.261,86	-4.261,07	-2.302,59	-1.690,40	-734,63	-14.980,75
bodas									
habit	-818,70	-599,93	-640,99	-2.460,70	-3.214,50	-1.737,04	-1.275,21	-554,20	-11.301,27
6310 Otros Tributos	-1.560,00			-520,38					-2.080,38
	-670,80	0,00	0,00	-223,76	0,00	0,00	0,00	0,00	-894,56
	-889,20	0,00	0,00	-296,62	0,00	0,00	0,00	0,00	-1.185,82
<b>8 Amortización de Inmovilizado</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-582,24</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-588,73</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-1.170,97</b>
6810 Amortización del Inmovilizado			-582,24			-588,73			-1.170,97
restaurante caf			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
habit			-582,24	0,00	0,00	-588,73	0,00	0,00	-1.170,97
<b>13 Otros Resultados</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>
6780 Gastos Excepcionales									0,00
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>4.488,96</b>	<b>2.328,52</b>	<b>13.280,67</b>	<b>750,38</b>	<b>13.339,06</b>	<b>2.288,56</b>	<b>9.120,17</b>	<b>9.531,45</b>	<b>54.802,31</b>
<b>14 Ingresos Financieros</b>									<b>0,00</b>
b) Otros Ingresos Financieros									
7690 Otros Ingresos Financieros									
<b>15 Gastos Financieros</b>	<b>-603,60</b>	<b>-2.262,55</b>	<b>-578,95</b>	<b>-574,39</b>	<b>-571,42</b>	<b>-146,82</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-4.737,73</b>
6623 Gastos financieros	-586,7	-582,4	-578,07	-573,72	-571,42	-146,82			-3.039,13
6690 Intereses De Deudas con Entid.Cto.	-16,9	-1680,15	-0,88	-0,67					-1.698,60
restaurante/caf	-312,5636284	-1171,6217	-299,79906	-297,43774	-295,899782	-76,028151	0	0	-2453,35003
bodas	-67,37964326	-252,56761	-64,627973	-64,118942	-63,7874018	-16,3894619	0	0	-528,871036
habitaciones	-223,6567284	-838,36072	-214,52297	-212,83331	-211,732816	-54,4023871	0	0	-1755,50893
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-603,60</b>	<b>-2.262,55</b>	<b>-578,95</b>	<b>-574,39</b>	<b>-571,42</b>	<b>-146,82</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-4.737,73</b>
<b>B) RESULTADO EJERCICIO</b>	<b>3.885,36</b>	<b>65,97</b>	<b>12.701,72</b>	<b>175,99</b>	<b>12.767,64</b>	<b>2.141,74</b>	<b>9.120,17</b>	<b>9.531,45</b>	<b>50.064,58</b>
<b>% Resultados S/ Ventas</b>	<b>10,65%</b>	<b>0,19%</b>	<b>28,84%</b>	<b>0,42%</b>	<b>24,61%</b>	<b>8,27%</b>	<b>17,54%</b>	<b>29,26%</b>	<b>15,73%</b>