

EJERCICIO EXAMEN CONVOCATORIA DE JUNIO 2018:

El Consejo de Administración de la cadena hotelera **BahiaSun Hotels & Resort** ha aprobado un plan de expansión y asumir ciertos riesgos. Consideran cuál puede ser la fórmula más rentable entre varias opciones: establecer una jointventure con socios locales; o acometer la expansión gestionando proyectos directamente mediante la colaboración con la Socimi¹ Dreamland, que aportará los fondos necesarios para la operación.

En el primer caso, de no llegar a conseguir el acuerdo (20% de probabilidad) la alianza no sería viable; en cuyo caso estiman unas pérdidas por los gastos ocasionados de 40.000€. Si logran establecerla, entre los objetivos más optimistas de la jointventure estaría la incorporación de 8 nuevos proyectos de aquí a final de año, aunque la probabilidad de lograrlo es del 70%; si no, sólo abrirán 6 nuevos proyectos. Independientemente de la cifra de nuevas incorporaciones, habrá que determinar si conviene más que todos estén localizados en China para establecer el acuerdo con un solo socio o, por el contrario, es mejor ampliar la zona a Asia-Pacífico, o estar dispersos por la zona EMEA², estableciendo múltiples acuerdos en sendas opciones. Las cifras que baraja la empresa estiman una rentabilidad media de cada proyecto en torno a un Ebitda³ de 3 millones de € en China, de 2,6 millones de € en Asia-Pacífico y de 2,8 millones de € en EMEA. Los impuestos en China alcanzan el 25%, mientras que en Asia-Pacífico son del 15% y del 21% en EMEA. En concepto de intereses y las amortizaciones, estiman una cifra de 70.000 y 30.000 € respectivamente, independientemente de la zona de implantación. El acuerdo firmado establece que al socio de la jointventure le corresponderá el 30% del beneficio neto.

En el caso de abordar la expansión con los fondos aportados por la Socimi, deberán determinar si el concepto a explotar va a ser el de hotel urbano o vacacional. En el caso del urbano, el objetivo es alcanzar las 400 habitaciones, cuyo RevPar⁴ anual oscilará entre los 75.000€ (con un 70% de probabilidad de logro) y los 60.000€. En el caso del vacacional, el objetivo es alcanzar las 1.000 habitaciones, con un RevPar anual de 150.000€ (probabilidad de logro del 60%) ó de 90.000€. Se estima que los costes anuales unitarios por habitación son del 30% del RevPar en el urbano y del 42% en el vacacional. Además, Dreamland espera obtener una rentabilidad del 23% de los beneficios netos logrados.

SE PIDE: Determinar la secuencia de decisiones que deberá tomar **BahiaSun Hotels & Resort** y establecer qué cifra de beneficio conseguirá.

¹ Socimi: Sociedades Anónimas Cotizadas de Inversión Inmobiliaria.

² EMEA: Europa, Oriente Medio y África.

³ Ebitda: beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

⁴ RevPar: ingreso por habitación disponible.