



Universidad Internacional de La Rioja
Grado de Dirección y Administración de Empresas

Proyecto y estudio de viabilidad económico financiero y riesgos de Complejo Hotelero y Resort

Proyecto fin de grado presentado por: Sergio Dorado Gómez

Tipo de trabajo: Proyecto Empresarial.

Director/a: Eva Asensio del Arco

Ciudad

Fecha

Firmado por:

CATEGORÍA TESAURO:

Contenido

INTRODUCCIÓN	4
1. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	6
2.1 ANÁLISIS EXTERNO O DE MERCADO	6
Análisis PEST-PESTELI.	6
Análisis del entorno competitivo.....	11
Atractivos turísticos, infraestructuras y cultura.....	13
Impuestos y tasas.	15
Tips para el turista.....	16
2.2. ANÁLISIS INTERNO.....	17
Misión, visión y valores.	17
Gestión y control de la calidad total.	17
Prevención de riesgos laborales.	20
2.3. DAFO. Desarrollo de un análisis SWOT.....	20
Oportunidades (aspectos externos) Opportunities.....	20
Amenazas (aspectos externos) Threats.	21
Puntos fuertes (aspectos internos) <i>Strengths</i>	22
Puntos débiles (aspectos internos) <i>Weaknesses</i>	22
3. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.	22
3.1. Estructura organizacional y dimensión de la plantilla.	22
3.2. Perfiles de gestión y propiedad / financiación.....	24
3.3. Perfil legislativo laboral, situación del desempleo, cualificaciones, usos y costumbres de la zona.....	25
3.4. Costes de personal.	26
4. PLAN DE MARKETING	26
4.1. Contexto.....	26
4.2. Posicionamiento.....	28
4.3. Establecimiento de objetivos.....	28
4.4. Plan de acción. Estrategias y tácticas.....	30
4.5. Presupuestos.	31
4.6. Revisión, control y evaluación.....	32
4.7. Política de precios y <i>Yield Management</i>	32
5. PLAN DE OPERACIONES	32
5.1. Definición del producto y servicio.....	32
5.2. Enfoque del negocio y plan de procesos.	33

5.3. Cadena de valor.....	34
Procesos operativos.....	35
Procesos auxiliares.....	36
5.4. Gestión de costes.....	37
Plan de gestión de costes (Gestión Analítica).....	38
Estimar costes y los recursos necesarios.....	38
Establecer el presupuesto.....	39
Políticas de control costes.....	39
5.5. Planificación puesta en funcionamiento.....	39
Fases y gastos en construcción.....	39
Fases y gastos de constitución de la sociedad. Aspectos jurídicos.....	40
Fases y gastos en inmovilizado mobiliario y complementos.....	42
Inventario habitaciones.....	42
6. PLAN FINANCIERO.....	42
6.1. Financiación.....	42
6.2. Estados Financieros.....	43
7. EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	43
7.1. Kick off.....	44
7.2. Explotación.....	45
7.3. Administración de los riesgos.....	46
8. CONCLUSIONES Y DISCURSIÓN.....	48
9. APÉNDICES Y ANEXOS.....	49
10. INDICE DE FIGURAS Y TABLAS.....	49
11. ACRONIMOS Y VOCABULARIO.....	50
12. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.....	51
13. BENCHMARKING.....	53

INTRODUCCIÓN.

El objeto de este proyecto es analizar la viabilidad económica, financiera y técnica de la explotación de ocho alojamientos turísticos, en un entorno paradisíaco como es San Pedro en Belice, Centroamérica, bajo un servicio exclusivo de calidad e intimidad y de forma rentable para la inversión.

La justificación de este tipo de trabajo de fin de grado es la amplia relación con los conceptos estudiados a lo largo del plan de estudios donde los conocimientos, actitudes y aptitudes a los que se accede con el Grado en ADE, permiten aplicar una metodología sistemática y sentido crítico a la hora de elaborar un proyecto de tal envergadura.

En este proyecto se mezclan aspectos diversos, interpretación de datos macro y micro, recursos humanos, gestión de procesos, contexto del entorno, viabilidad económico-financiera, control de gestión, etc., conjuntamente en un entorno de análisis de riesgos y bajo el omnipresente enfoque hacia la calidad total, elementos ampliamente abordados en el Grado de ADE y recogidos en el presente.

De la misma forma el interés personal y la pasión por conocer nuevos idiomas, nuevas culturas, y en general la afinidad por el sector turístico, se funden en un coctel denominado Resort Villa Dorada Belize, aval propio para que este proyecto haya supuesto un reto personal y una gran motivación durante la búsqueda de información, redacción y composición de este trabajo.

Todos estos aspectos han servido para plasmar con toda dedicación y desempeño un proyecto en el que los objetivos han sido evaluar la viabilidad financiera para acometer las inversiones en términos de liquidez y solvencia, así como las rentabilidades y explotación con la intención de garantizar la explotación en un ámbito de largo plazo bajo las condiciones del entorno y riesgos.

1. RESUMEN EJECUTIVO.

La filosofía y valores del establecimiento son ofrecer un servicio personalizado en un entorno acogedor, superando las expectativas de los clientes en un entorno caribeño, íntimo y de exclusividad a un precio asequible.

La normalización de procedimientos y tareas, como garantes de un enfoque hacia la calidad total, donde ningún elemento queda al azar o interpretación, teniendo en cuenta la viabilidad técnica, económica y financiera.

La importancia de los datos y el acceso a la información ha conducido a la obtención de datos oficiales (económicos, financieros, fiscales, laborales, etc.) de organismos internacionales conjuntamente con opiniones y valoraciones en foros de viajeros.

Asimismo, la puesta en explotación comprende dos apartados, ejecución del proyecto de construcción de instalaciones y la prestación del servicio. Se han aplicado las recomendaciones del PMBok, y la aplicación de un Risk Management Framework, donde controlar los riesgos a los que se enfrenta este proyecto.

Palabras clave: viabilidad económica financiera riesgos Belice

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 ANÁLISIS EXTERNO O DE MERCADO

“Camino de frutos” acepción y significado en el lenguaje maya para Belice. Evoca a la calidez y felicidad que el mar Caribe transmite a sus visitantes, y en este caso de un pequeño y acogedor país como es Belice, muy desconocido por muchos y bien valorado por sus visitantes, siendo esta la esencia pura del negocio donde el contexto caribeño es el principal atractivo turístico. No obstante, un contexto tan exótico y con tantas evocaciones placenteras no está exento de un entorno que afectará a la implantación, desarrollo y consolidación de este proyecto, explicado por la complejidad del entorno y las particularidades de la región caribeña. Todo ello precisa de la realización de un estudio contextualizado, ordenado y con una herramienta adecuada como es el modelo *PEST STEER* junto a la herramienta *BOT (Business Observation Tool)* que preparan el estudio para abordar con mayor profundidad y a un nivel más contextualizado del proyecto junto a la matriz DAFO y las cinco fuerzas de *Porter* más adelante.

Análisis PEST-PESTELI.

En una primera toma de contacto se utiliza el *análisis PEST* “en una adaptación particular de la modalidad *PESTELI*” donde se abordan los elementos, políticos, económicos, sociales, etc.

Contexto político – legal.

Paz, relax, armonía,..., la más pura evocación del contexto caribeño, donde hasta la propia configuración de la bandera beliceña invita a ello. En ella figuran representados los dos partidos políticos principales, azul *PUP People’s United Party* (Partido Popular Unido), y rojo *UDP United Democratic Party* (Partido Democrático Unido).

En aras de idealizar la estabilidad democrática del país, es pertinente establecer un mapa político del Estado, tanto de las fuerzas mayoritarias como las opositoras, así como aquellas minorías con capacidad de influencia. En primer lugar es un país marcado por el bipartidismo compuesto principalmente por el Partido Democrático Unido, que se caracteriza por, según se abstrae de la misión y valores del mismo, como un partido centrado en la justicia social y en la autoridad como mecanismos para garantizar la igualdad promovida desde la Constitución. Por otro lado, el partido opositor Partido Popular Unido, mantiene los mismos ideales pero también centrado en valores de independencia económica y la formación nacional, entre otros aspectos. También coexisten otros partidos minoritarios como *National Alliance for Belizean Rights*, *National Reform Party*, *People’s National Party* (<http://www.belize.com/>).

La evolución histórico-política no dista mucho de otros países colindantes, como son Honduras y Guatemala, donde España fue el primer país occidental en acceder a sus tierras bajo un arraigado dominio Maya. El proceso de independencia, abarca desde 1821, con la soberanía de las Provincias Unidas de Centro América, donde aún dependía administrativamente de Gran Bretaña, hasta 1981, fecha de la que data su Constitución y cuando se declaró independiente, estableciendo las fronteras del Tratado de 1859².

Esta Constitución marca la estabilidad democrática mediante el sufragio universal para mayores de 18 años, sustentada por una democracia parlamentaria y monarquía de Mancomunidad, donde el Gobernador General (elegido por el monarca) nombra a un primer ministro de entre la Cámara de los representantes, coincidiendo con el partido mayoritario que a su vez nombra a los distintos Ministros (<http://www.belize.com/>).

En la propia constitución (*Georgetown University Political Database of the Americas 1995-2006*), se establece el poder legislativo compuesto de la: Asamblea Nacional, Cámara de Representantes, Senado. El poder judicial, cuenta con un Presidente del Tribunal Supremo, nombrado por el Gobernador General, e influenciado por el primer ministro y líder de la oposición.

Es relevante la pertenencia del país a la *Commonwealth of Nations*, donde de forma voluntaria y simbólica ofrecen fidelidad a la Corona Británica, por el carácter de colonia británica del pasado, aspectos que como se verá más adelante determinan la dependencia económica con las islas europeas.

Así Belice está integrada en la comunicad internacional a través de distintos organismos, Comisión Económica para América Latina CEPAL, Comunidad del Caribe CARICOM, Organización de Estados Americanos OEA, ONU, Organización de Turismo del Caribe CTO, INTERPOL, UNESCO, OMC, etc.

Contexto económico.

Los datos analizados son fuente de la *United Nations Data Retrieval System* (United Nations Statistics Division, 2013) perteneciente a un organismo reconocido como son las Naciones Unidas y al que pertenece Belice desde el 25 de septiembre de 1981, así como de las bases de datos del Banco Mundial. La amplitud de datos requiere el uso de una fuente de datos fiable donde a su vez, la metodología de prospección y tratamiento de los datos, permite su comparación con otros países.

² 1859 tratado Aycinena-Wyke, entre Guatemala y Gran Bretaña, que establecía los límites fronterizos de Belice.

En un análisis de los datos más recientes de la citada fuente (The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, 2013), Belice cuenta con un PIB en 2011 de 1.474 millones de USD (precios corrientes), siendo significativo su crecimiento desde 2005, 1.115 millones de USD (precios corrientes), esto ha supuesto un crecimiento para el 2011 a precios constantes de 2005 del 2,4%. Asimismo la formación del capital fijo con respecto al PIB está siendo estable, fijándose en el 19% del PIB para el 2011. Adicionalmente, la balanza de pagos por cuenta corriente se ha ido reduciendo desde los -151 millones USD en 2005 hasta -31 millones USD en 2011.

Otro aspecto positivo, dado el contexto actual ha sido la evolución del PIB per cápita junto al PNB per cápita, alcanzándose para el 2011 unas cifras de 4.636 USD y 4.310 USD, respectivamente. No obstante, los datos que arroja según el estudio de The World Bank, para 2013 cifran una evolución de la inflación en 2012 de 1,3%. Cifras muy respetables aunque en su contexto muestra una tendencia oscilante de la citada inflación e inestable marcada desde un 5,6% en 2010, pasando por un -3,7% en 2011 hasta llegar a la cifra citada de 2013.

La economía beliceña se caracteriza por estar concentrada en la industria, en 2008 suponía un 22,65% de su PIB y la agricultura representa un 12,1%, aunque esta emplea al 19,5% de la población activa. El sector servicios se ha ido estabilizando en torno al 35,3%, últimos datos referidos conocidos para 2011. Dentro de la industria destacan la producción alimentaria y ropa, siendo fuentes de exportación todo lo centrado con la industria alimentaria, azúcar, frutas tropicales, ropa y madera. El destino de estas exportaciones son principalmente los países anglosajones, como son Estados Unidos (42%) y Reino Unido (35%), quizás por su histórica pertenencia a la *Commonwealth*, siendo el resto de mercados europeo, canadiense y países colindantes al mar Caribe. En el otro brazo de la balanza las importaciones proceden de Estados Unidos (51%), México (12%), América Central y Reino Unido en proporciones similares (The World Bank, 2013).

Contexto social y de igualdad.

Basado en las citadas fuentes anteriores de la ONU y los obtenidos del Banco Mundial, comprendidos en el periodo 2010-2015, Belice cuenta con una población cercana de los 324.000 habitantes y una tasa de crecimiento moderada en torno al 2% anual, explicada por una tasa de fertilidad de 2,7 hijos por mujer y con una mortalidad del 1,62 de neonatos. Una tercera parte de la población está comprendida entre los 0 y 14 años, mientras que los mayores de 60 años tan sólo representan aproximadamente el 6%. Todo esto a pesar de que la esperanza de vida se cifra en los 77,8 años para los varones y 74,9 años para las mujeres, en un entorno donde el Índice de Desarrollo Humano (IDH), indicador de “vida

larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digno”, ocupa el puesto 96 en dicha clasificación, tipificada como media alta, y de evolución constante (Human Development Report, United Nations, 2013).

La población de Belice se caracteriza por una alfabetización del 97,5%, justificado quizás por una inversión del 6,6% del PIB en Educación (España cuenta con un 6%). Es relevante que aproximadamente el 62,5% de estos alumnos alcanzan titulaciones superiores (The World Bank, 2013).

Demográficamente la población se divide por los 6 distritos que se compone el país, por orden de población: *Belize, Cayo, Corozal, Orange Walk, Stann Creek y Toledo*. No obstante, el ratio de distribución urbana/rural es del 44,5% para la primera, mientras que la tasa de crecimiento rural aventaja a la urbana en un 0,8% (The World Bank, 2013). La radiografía de la población, (Hispanoteca, 2006) casi la mitad de la población es mestiza, con esencia hispánica, una cuarta parte criolla, y el resto indígena, garífuna y otras etnias. Ajenos a prejuicios culturales, la composición étnica puede explicar las religiones que conviven en la región, casi la mitad profesa el catolicismo romano, y el resto en partes iguales se dividen en anglicanos, metodistas, menonitas, adventistas, pentecostés, testigos de Jehová, etc. Por último, a pesar de de ser un país rodeado de otros de habla hispánica, su histórica vinculación a la corona británica y la Commonwealth, marcan la oficialidad del inglés en el país, donde convive con el español y el autóctono maya (Hispanoteca, 2006).

En el aspecto sanitario, dentro de los objetivos de desarrollo del milenio, el país goza de “buena salud” en lo que se refiere al acceso de las instalaciones sanitarias, donde casi el 90% de la población tiene acceso, a pesar de que el gasto médico ocupa el 5,65% del PIB en 2011. Sin embargo, es preocupante la alta penetración del VIH en la sociedad beliceña, según esta fuente internacional mundial. Otro indicador de la salubridad como el acceso a agua potable por parte de la población, ronda el 98,6% para el 2011, último año conocido.

Otros aspectos como la inseguridad, se mantiene en cifras muy alejadas de otras referencias de países occidentales, como puede ser en España donde las cifras de homicidios en el país centroamericano son más de 40 veces superiores a España (The World Bank, 2013).

“La tasa de desempleo se redujo al 14,4% hasta abril de 2012, con una mejora del empleo en la agricultura, el turismo y la distribución.” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2013)

Por último, es importante referenciar los logros en torno a la igualdad de género, muy denostada en países del entorno caribeño, donde socialmente ha permanecido en

desigualdad la mujer, como cifras de referencia valga citar el tímido 3,1% de la mujer en los cargos políticos, alejado de la equidad de los países occidentales. No obstante, es curioso el alto porcentaje de las mujeres que pasan a la escuela secundaria, 93,16% frente al 88,79% de los varones (The World Bank, 2013).

Contexto tecnológico.

El grado de desarrollo tecnológico de un país puede focalizarse desde muchos puntos de vista, en cierta forma la OCDE (Manual de Frascati, OCDE, 2013), dictamina algunos indicadores como son: inversiones y gastos en I+D, balanza de pagos tecnológicos, innovación, patentes, recursos humanos en Ciencia y Tecnología, etc. Bajo la certeza de ser un grupo de indicadores idóneos para medir la penetración tecnológica en el país en términos “*macro*”, estos permanecen ciertamente apartados del objeto de realización de este proyecto, precisando el análisis de otros indicadores más cercanos con la tipología de negocio, *stakeholders* implicados y cercanía con los ciudadanos.

Estos elementos “más cercanos” para medir la penetración tecnológica, y más indicativos pueden ser los relacionados a las infraestructuras básicas de telecomunicaciones, base de las comunicaciones e Internet, pudiéndose consultar datos fiables y más indicativo del grado de evolución tecnológica de un país desde el punto de vista social.

La valoración en el acceso a las telecomunicaciones es relativa, puesto que el 7,83% de las personas cuentan con línea fija y el 50,61 tienen acceso a la telefonía móvil, cifras muy alejadas de cualquier país más occidentalizado. Estas cifras son aún más demoledoras si se contabilizan en el acceso a internet, manteniéndose en torno a un 3% desde 2010 (The World Bank, 2013).

En términos comerciales el porcentaje de importaciones de servicios de comunicaciones, computadoras, etc. de la balanza de pagos, supone el 23,7% en 2012 y en un 21,20% en lo referido a las exportaciones.

Contexto medioambiental y desarrollo sostenido.

El clima tropical con el que cuenta Belice se caracteriza por una temperatura media entorno a los 20-30 grados y unas precipitaciones de 2020 milímetros de media en la capital, así como la influencia de la costa que baña la mayor parte de su territorio, suavizando así las temperaturas.

Estas condiciones climáticas le confieren una superficie forestal superior al 60% del total del país, que se ha ido manteniendo en estos años, junto a una flora y fauna tropical muy

diversa y rica en especies. “Belice es el país mesoamericano con mayor proporción de su territorio cubierto por áreas protegidas: 38,3% de la superficie terrestre se encuentran bajo alguna figura de protección.” (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales, 2011).

Otros elementos indicativos de la salud ambiental y calidad del aire son las emisiones de CO₂, en torno a los 1,4 toneladas métricas frente al 5,9 de España, (The World Bank, 2013). Y un consumo de petróleo per cápita (barriles/día por 1000 habitantes) de 21,36 frente al 30,63 de España, (The World Factbook, 2012).

Análisis del entorno competitivo.

Tras analizar el contexto general mediante la herramienta PEST, acontece un análisis a un nivel más concreto mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter, (Michael E. Porter, 1997) donde el objetivo se centra en evaluar la inversión a largo plazo y el posicionamiento estratégico dentro de las perspectivas de futuro. Este análisis se va a focalizar en los siguientes elementos que afectan a la zona de implantación del negocio:

Competencia.

El turismo 2.0, ha facilitado enormemente esta labor de identificar la competencia, que mejor forma de determinar y analizar cuál es la competencia que usando alguno de los buscadores con mayor difusión internacional como es *booking.com* y *hotels.com* para realizar un muestreo de la competencia y sus características. **Oferta de hoteles (ANEXO 3).**

En una sola búsqueda en *booking.com*, aparecen 73 ofertas para “Belice” o “*Belize*”, donde la mayor parte se concentra en la región de *San Pedro*. No obstante la web *belizehotels.org* que se presenta como la asociación hotelera del país, permite acceder a la oferta diversa y completa, donde pretende atender todo tipo de turismo desde mayor a menor nivel. A tal efecto los índices de ocupación mostrados y la rotación de reservas pueden considerarse muy satisfactorios para acometer la implantación de un nuevo establecimiento. En este aspecto es importante cuidar la presencia en los buscadores ya que el servicio no será contratado en destino y casi la totalidad será a través de Internet.

Barreras de entrada.

Durante la realización de este proyecto, se han ido planteando distintas cuestiones relativas a este aspecto. Principalmente surgen dos, la adquisición del terreno (propiedad extranjera) y su adaptación al negocio y por otro lado la implantación de un negocio por capital extranjero. Unido a estos aspectos la gran inmovilización de capital requerido y la necesidad de acceder a personal cualificado, camareros de piso, recepcionistas plurilingües, gerencia,

etc. Así que a pesar de encontrarse en expansión la promoción de “esta joya desconocida del Caribe”, no hay que olvidar el tamaño del país, y la tradicionalidad de los establecimientos y sus habitantes, donde una fuente de capital foráneo, puede tener connotaciones distintas a los beneficios de la inversión, por considerarse intrusismo o intromisión en un negocio tradicional. No obstante el planteamiento de este proyecto va en línea con la tradicionalidad de la zona, tanto en su explotación, precios o dotación de arquitectura a las instalaciones.

Poder de negociación con proveedores.

Con el objeto de alcanzar el nivel de satisfacción deseado de los usuarios de las instalaciones, estas deben de contar con un amplio inventario de elementos que hagan sus estancias más satisfactorias, menaje, mobiliario, instalaciones, etc. de calidad y en buen estado de mantenimiento y limpieza. Esto requiere un contacto cordial con proveedores y suministradores con el objeto de optimizar los planes de mantenimiento y uso requeridos así como el cumplimiento de los planes de garantía necesarios. No obstante el inventario y contenido de las unidades alojativas y su similitud con los contenidos en cualquier “hogar acogedor”, no dista de este concepto, encontrándose por tanto un amplio número de productos sustitutos perfectos, donde el índice de rotación y reposición marcará la evolución y rendimientos esperados de dichos elementos. Siendo por tanto escasa la posición de poder de los proveedores. Aparte se puede entender el suministro de materia prima para el menú desayuno, pero la simplicidad y escasa elaboración requerida, tampoco deja de ser determinante.

Poder de negociación con los huéspedes.

Las características propias del negocio, bajo un enfoque de *turismo 2.0*, junto a las tasas de ocupación, elevadas en todo caso por la climatología y una competencia poco madura, deja que la existencia de servicios sustitutivos no sea recurrente en la capacidad de negociación de los usuarios. Se entiende que la tendencia en la realización de reservas se enfoca hacia buscadores especializados, tipo *hotels.com* o *booking.com*, de trayectoria internacional y con una alta penetración en los métodos de reserva de los usuarios. A este respecto, es preciso concretar la negociación con estos portales para las valoraciones y posicionamientos en las búsquedas, en lo que los clientes si tienen cierto pero limitado “poder de negociación”, con sus valoraciones en torno a precio, servicio y personal. Otro aspecto a concretar son las políticas de *yield management*, donde una estrategia de beneficio cero en temporadas bajas se tienda a cubrir gastos fijos y los variables concurridos.

Amenaza de sustitutivos.

El magazine publicado por la Asociación de Hoteles de Belice *The Official Guide Of The Belize Hotel Association, 2014*, configura el mapa de competidores, aunque, la alta tasa de ocupación unida a las barreras de entrada no suponen ninguna merma en la capacidad de explotación de este proyecto, sino más bien una complementariedad y una llamada hacia el turismo en la zona, aún por descubrir en el abanico de opciones del turista. Es por tanto que los valores de la zona, el entorno, y la configuración de la competencia, no suponen una amenaza efectiva hacia un establecimiento que busca una exclusividad y perspectiva diferente de la configuración del turismo exótico.

Atractivos turísticos, infraestructuras y cultura.

Es indudable que el principal *asset* de Belice es el ambiente caribeño, clima apetecible en la mayor parte del año y una larga costa bañada por el mar Caribe. Aspectos ya remarcados e indudables, aunque la configuración del servicio como principal elemento pretende valer el disfrute de todos los atractivos turísticos que este pequeño país atesora.

No hay mejor forma de avalar estos elementos que a través de alguna guía turística de referencia como es la reputada *Lonelyplanet* o *tripadvisor.com*, la comunidad de viajeros interactivos de referencia. La herencia maya y el legado histórico por la influencia hispánica y anglosajona marcan el carácter de la cultura, arquitectura y sociedad de Belice. No obstante, la oferta turística es muy amplia, desde visitar monumentos de la historia maya, recorrer la selva en 4x4, *trekking*, safari turístico, buceo y pesca deportiva además de todos aquellos elementos característicos de cualquier cultura, comidas, bebidas y ocio nocturno.

La pesca tiene un gran valor para los amantes de este deporte, abundan *permit*, pez difícil de pescar, *tarpon*, *bonefish*, *snook*, *jacks*, *pez vela*, *dorados* y *atún*. Con Respecto al buceo, los centros de buceo permiten certificación PADI³ y SDI⁴.

La diversidad natural con la que cuenta Belice con sus playas exóticas, islas, selvas y uno de los mayores arrecifes de corales son el gran patrimonio turístico. El disfrute de todos estos elementos y las actividades posibles se facilita gracias a las dos autovías, la Northern Highway y la Western Highway, que conectan con México y con Guatemala respectivamente. El resto de vías conectan los 6 distritos, aunque en la mayoría de ocasiones se requiere el uso de 4x4 a pesar del esfuerzo del gobierno en ir las mejorando tímidamente. Sin embargo algunos foros de viajeros no recomiendan el tránsito cercano a las fronteras citadas, aunque en líneas generales el país es muy seguro en su interior. De la

³ PADI. Professional Association of Diving Instructors. *padi.com/scuba*

⁴ SDI. Scuba Diving International *tdisdi.com*

misma forma existe una completa red fluvial para el transporte insular, asequible y con carácter regular.

No es objeto de hacer un inventario de los atractivos turísticos de este país, aunque algunos pueden ser:

- La capital Belmopán y la ciudad más poblada, Ciudad de Belice.
- La extensa configuración de islas paradisíacas y con gran oferta turística, submarinismo, pesca, *snorkel*, etc.
- Gran Agujero Azul de Belice, atolón del Arrecife *Lighthouse*, considerado uno de los mejores lugares para el submarinismo y la apnea, por su belleza y profundidad.
- Legado Maya, repartido a lo largo de toda la geografía. *Altun Ha, Cahal Pech, Caracol, Lamanai, Lubaantun, Xunantunich*.
- Apasionante fauna, flora y selva en la más pura esencia caribeña.
- Cayo Ambergris, principal reclamo turístico.
- Parque Nacional *Mountain Pine Ridge*.
- International Costa Maya Festival, a finales de julio en San Pedro, tematizados bajo la cultura maya.
- Gastronomía centrada en las frutas exóticas y marisco caribeño, en sus distintas variedades como langosta con mantequilla y ajo, camarón criollo, ceviche de caracola, cangrejo en salsa mostaza, y un largo etcétera de manjares a buen precio.
- Cordialidad y amabilidad de sus gentes.

(embajadadebelize.org/turismo.htm)

Como curiosidad Francis Ford Coppola ostenta un hotel llamado el *Blancaneaux Lodge*.

Aparte de las conexiones viarias, Belice cuenta con el *Aeropuerto Internacional Philip SW Goldson* (códigos IATA: BZE, la OACI: MZBZ) en la propia Ciudad de Belice y concretamente en Ladyville, que está aproximadamente a veinticinco minutos en carretera del propio centro de la ciudad. Este aeropuerto de carácter internacional conecta con numerosas ciudades de Centroamérica (*Cancún, San Salvador, Punta Gorda, etc.*) así como algunas ciudades norteamericanas y canadienses como son *Atlanta, Dallas, Miami y Toronto*, que a su vez hacen de hub desde destinos Europeos. Como referencia un vuelo *Madrid –Belice* con escala en Atlanta está entre los 490-600 euros en temporada alta. Existen otros seis aeropuertos con categoría local como son: *aeropuerto de Corozal, San Ignacio, Orange Walk, Plasencia, Dangriga, Santa Cruz, Belize City Municipal Airport, Belmopan, Caye Chapel, Punta Gorda y San Pedro*.

Como referencia, la duración del vuelo Madrid-Atlanta es de 9-10 horas, Londres – Miami es de 8-9 horas. Las conexiones Atlanta – Belice son de 3 horas y Miami – Belice es de 2 horas.

Otras vías de acceso es a través de la extensa costa y de algunos de sus mayores puertos como son el de *Ciudad de Belice*, *Punta Gorda* y *San Pedro*, que sirven la conectividad entre el archipiélago y con las aguas territoriales de los países colindantes.

Según comentarios en algunos foros como losviajeros.com la red de autobuses es calificada por los foreros por desastrosa y poco fiable, en lo que se refiere a horarios y trayectos, por lo que se desaconseja su uso turístico. En cambio no existen referencias fiables para la red ferroviaria.

Por último, el gran *asset* de Belice como ya ha sido citado es la climatología, esta se caracteriza por ser un clima tropical caracterizado por un fuerte grado de humedad acompañado de altas temperaturas. Como es lo habitual en el clima caribeño, la estación seca comprende desde finales de noviembre a finales de abril, siendo la más recomendable, relegando el resto del año a épocas de lluvias y posibilidades de huracanes. Esta peculiaridad será ineludible para configurar la política de precios y estacionalidad del servicio.

Impuestos y tasas.

La extendida consideración de este país como paraíso fiscal, entrelaza aún más si cabe la complejidad fiscal sobre inversiones extranjeras. A tal consideración están contemplados los gastos de asesoramiento en material fiscal en los gastos del proyecto. No obstante algunas ideas de la normativa fiscal y societaria son las siguientes:

- La ley de Incentivos Fiscales de 1990, prevé ciertas exenciones en impuestos de hasta 5 años para este sector en concreto.
- Se descarta la inclusión como IBC (Sociedades Internacionales de Negocio), ya que impiden que entre sus activos figuren propiedades en el país.
- La ley de Sociedades, basada en la Ley de Sociedades Británica, establece una tributación al 35% de los beneficios netos.
- Impuesto sobre la Renta (WITHHOLDING TAX), marca la tributación para las personas físicas y jurídicas de forma general a un 25%.
- Impuesto de Negocios (BUSINESS TAX), adicionalmente se prevé un impuesto del 6,5% para negocios.

- Impuesto sobre las Ventas (SALES TAX), es el impuesto indirecto al valor añadido, fijado de forma general al 12,5%. Está tipificado un impuesto del 9% a los hoteles sobre los alojamientos, como impuesto al valor añadido.
- Impuesto de Medioambiente establece el 2% sobre todo bien importado a Belice, adicionalmente a las aduanas.

(Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Guatemala. (2011). Guía de negocios Belice.)

Tips para el turista.

- Pasaporte. Los turistas europeos, EE.UU., Canadá, Australia y ciudadanos residentes en el territorio Schengen no necesitan visado. Las tasas al salir del aeropuerto son de USD 40.00. No es recomendable permanecer sin regularizar en el país, ya que conlleva una multa de USD 500 con penas de prisión inferior al año.
- Seguridad. No se recomienda visitar la periferia en horario nocturno, así como las zonas colindantes con las fronteras, existen incursiones de delincuentes guatemaltecos en estas zonas. Es conveniente informarse de las zonas conflictivas como son las zonas de las ruinas mayas por los robos o como es el caso de South Side de ciudad de Belice donde la violencia entre maras pandilleras es frecuente. No obstante el país es seguro en términos globales.
- Prohibiciones. Está prohibido la introducción de armas de fuego, de guerra y municiones, derivando en un delito grave. Las drogas están igualmente penadas. Cualquier tipo de importación relativa a bebidas alcohólicas, y productos animales o vegetales está prohibido.
- Circulación. Se recomienda el uso de 4x4 y GPS ya que sólo existen dos arterias principales en buen estado, estando el resto sin asfaltar convenientemente y carente de correcta señalización. Es conveniente planificar las rutas con la autonomía del vehículo, las gasolineras son escasas y también su horario.
- Climatología. Con un clima tropical característico por la humedad y calor, son frecuentes las lluvias, ciclones y huracanes en la temporada comprendida de junio a noviembre. También determinado por la mayor parte del país es zona selvática o pantanosa con una gran línea costera.
- Compras. La moneda oficial es el Belizean dolar, BZD\$, con una referencia de 2 dólares beliceños por uno estadounidense. Se recomienda viajar con efectivo pero no con más de USD 5.000 o equivalente, ya que es considerado delito y hay que declararlo en la aduana de Belice. Las estancias no son caras, pero sí en cambio las

actividades, excursiones, viajes en barco y restaurantes. Es recomendable dejar una propina de entre el 5% y 10%.

- Ropas y equipos. Todo lo necesario para zona caribeña, ropa ligera de algodón o lino, ropa de baño, calzado transpirable, sandalias, así como cubrir la cabeza con gorras o pañuelos, sobre todo si se va a viajar en bote entre islas.
- Salud. Se recomienda el uso de repelente de insectos, vacunas como tifus, hepatitis y tétanos, siendo recomendable la hidratación constante y frecuente. Es necesario consultar a los organismos oficiales, ya que incluso hay brotes de paludismo.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

Misión, visión y valores.

“Misión. Ofrecer un servicio y entorno acogedor que permita superar las expectativas de clientes que deseen disfrutar del Caribe en exclusividad ajeno a las grandes concentraciones de turistas.”

“Visión. Desarrollar un servicio con carácter propio y la esencia de un negocio innovador con la naturaleza tradicional de la hospitalidad y la personalización de servicios.”

“Valores y cultura. A un sueño de ti”:

- Comunicación, significa que todo el personal implicado sabe hacia dónde ir.
- Resolución, quiere decir que un problema de un cliente o un usuario es un problema también del establecimiento.
- Equipo, es que todos suman y todos aportan a la empresa.
- Excelencia, quiere decir que un pequeño detalle es la diferencia.
- Ilusión, expresa que los sueños se cumplen y se hacen realidad.
- Compromiso y entusiasmo, es sentirse parte del negocio y disfrutar su desarrollo.
- Calidad total, es la satisfacción plena del cliente.

Gestión y control de la calidad total.

Se ha de entender la calidad total como la capacidad para la plena satisfacción del cliente, bajo el binomio precio – calidad y con un enfoque de rentabilidad esperada para la empresa, estabilidad para los trabajadores, etc. dependiendo de los *stakeholders*. La atención al cliente juega un aspecto determinante para orientar hacia la satisfacción del cliente plenamente, precisando de personal muy cualificado con un servicio muy personalizado,

aspecto que se favorece teniendo presente la reducida capacidad máxima de explotación del proyecto.

El cliente tiende a asociar y percibir el precio como indicativo de la calidad que recibe, no obstante hay que actuar en simbiosis con las oportunidades que brinda el entorno, entorno único y en pleno Mar Caribe. Es aquí donde ese personal cualificado debe detectar las necesidades y satisfacer las demandas de forma personalizada y atendida, pero manteniendo en todo momento la “invisibilidad” para mantener la esencia pura del negocio, haciéndose notar cuando se le precisa. Por tanto la gestión de la calidad es determinante en la configuración del producto y servicio en concordancia con la dirección estratégica.

Aparte de los aspectos anteriores, existen unas normas internacionales de calidad y regulaciones al respecto de la excelencia en calidad. La regulación es amplia y específica tanto a nivel nacional y local como sectorial. Por tanto son de aplicación genérica las normas ISO:

- ISO 9001:2008 – Sistema de Gestión de Calidad.
- ISO 14001:2004 – Sistema Regulatorio Ambiental.

Las normas ISO, son certificaciones de ámbito internacional y reconocidas a tal efecto, aportando una ventaja competitiva respecto a la competencia, reconocimiento, fidelidad de la clientela e imagen sólida de marca. (iqnet-certification.com, 2013). Para ello isohotelgroup.com ofrece servicio de asesoramiento y adhesión a establecimientos hoteleros.

En la aceptación de la calidad y satisfacción del cliente y *stakeholders* como aspecto determinante del negocio, se apuesta por un modelo de gestión de procesos, frente a los modelos tradicionales de estructuras jerárquicas. Esto resulta determinante por las propias características del negocio y la cercanía del cliente con las instalaciones, aspectos que como se verán más adelante serán determinantes para afianzar la ventaja competitiva y la gestión de los costes.

Estas certificaciones son complejas, costosas y laboriosas (Evaluación, Planificación, Documentación del sistema, Puesta en marcha, Administración y Mantenimiento), es por ello que el enfoque de gestión de procesos y el uso de formularios, servirán de germen en el futuro para la implantación de las pertinentes certificaciones.

La complejidad orientada hacia la gerencia se muestra bajo la idea de competitividad manteniendo unos niveles esperados de rentabilidad, aspectos que se han de cuidar bajo la

exclusividad y el especial trato al cliente. La calidad como elemento integrado en la dirección estratégica se centra en las siguientes políticas:

- Conservar la imagen exterior. Esto requiere el cumplimiento del mantenimiento y limpieza integrado de las zonas comunes programado periódicamente y/o cuando se requiere. Esto hará alargar la vida útil de equipamiento reduciendo los fallos y las reparaciones por un mantenimiento preventivo, aportando mayor calidad a las operaciones.
- Optimizar la calidad del alojamiento. Establecer un margen de tres horas entre las salidas y entradas de los clientes, donde revisar, limpiar y reparar si fuera necesario el interior de las unidades alojativas, así como inspecciones higiénicas sanitarias.
- Cuidar la exclusividad. Es determinante la propia configuración del acceso al recinto así como a las distintas unidades alojativas, aspectos fundamentales que han de ser cuidados y prevalecidos.
- Cultura al servicio. Una de las bazas principales es que sólo se ofrece el alojamiento y desayuno. Se pretende obtener una experiencia más enriquecedora del huésped ofreciéndole un abanico de opciones y alternativas de ocio, reduciendo así las estancias de la casa. Servicios de meteorología, rutas, etc. Servicio eficaz basado en la empatía.
- Manejar la comunicación. El cliente, la persona son únicos, aunque usen el mismo servicio-producto de las instalaciones, las necesidades, preferencias y gustos pueden ser distintos, es importante que todo el personal esté involucrado y que la información bajo un contexto de familiaridad fluya a lo largo de toda la cadena de mando. El cliente como en su casa. Esto es posible gracias a la horizontalidad de los alojamientos y su número. Formulación de reuniones periódicas.
- Diseñar un entorno natural, integrador y adecuado. Las propias instalaciones están diseñadas para favorecer la integración con el entorno, sin embargo de nada vale si estos aspectos no son cuidados durante la estancia del huésped.
- Entendimiento de que la calidad es elemento base para mantener la competitividad y la diferenciación.
- Búsqueda de la excelencia. Inversión en auditorías y control de calidad. Para ello el uso de distintos formularios y *check list*.
- Establecer un plan estratégico donde se identifican los procesos con cuestionarios de calidad, segmentando así la capacidad para reaccionar y dar *feedback* a la gestión de las operaciones.

Herramientas a usar para la evaluación de la calidad.

- Cuestionarios de satisfacción de la clientela. ***Fill me please!*** (ANEXO 4)
- Limpieza, mantenimiento preventivo y reparaciones de las instalaciones. ***Zero Killed!*** (ANEXO 5)
- Preparación de los alojamientos. ***Room ready!*** (ANEXO 6)
- Identificación de un responsable, funciones y rol. ***Manager on duty!*** (ANEXO 7)

Prevención de riesgos laborales.

Ciertamente es uno de los elementos importantes dentro de la configuración de los aspectos internos junto a la calidad. Este ha de ser conocido por todas las personas y a disposición de las pertinentes autoridades laborales. Este plan debe incluir los siguientes aspectos, estructura organizativa, organización de prevención, política y objetivos, disposición de recursos, revisión, evaluación, plan de autoprotección etc. En su conjunto una amplitud de aspectos que requieren especialización y conocimiento tanto de la normativa nacional como la específica del sector. Estos servicios se prevén ser contratados, relegando tan sólo a la gerencia su implantación, control, revisiones y disposición de los recursos necesarios para su cumplimiento.

2.3. DAFO. Desarrollo de un análisis SWOT.

Analizado el contexto externo y el interno, mediante el desarrollo de un análisis se pretende hacer un compendio de todos los elementos internos y externos que inciden en el negocio.

Oportunidades (aspectos externos) Opportunities. *Centradas en las nuevas tendencias del turismo y preferencias del consumidor.*

- Aumento por la preocupación por el ocio en los países occidentales y mayor peso en los gastos personales.
- Facilidad de financiación, aplazamiento sin intereses, tarjetas, etc.
- Valoración de los países caribeños como alternativa al ocio local principalmente por precios, en comparación con otros destinos nacionales como Tarifa, Conil de la Frontera, Platja d'Aro, etc.
- Acceso a la publicidad online mediante redes sociales, blogs de viajeros, foros, etc.
- Aumento sistemático de las reservas online mediante páginas especializadas o en la propia web, por tanto reducción de intermediarios.
- Florecimiento de las compañías *low cost* de vuelos, ofreciendo conexiones y *hubs* a precios nunca vistos, gracias a la frecuencia de vuelos y al aumento del tamaño de las aeronaves.
- Aval de una economía emergente como es Latinoamérica.

- Nuevas tendencias del consumidor, con la búsqueda de una ubicación peculiar, exótica, deportes, etc. nuevos valores, personalización, etc., ajenos al clásico y monótono “todo incluido”.
- Nueva configuración de la demografía española, matrimonios sin hijos o separados que le permiten afrontar vuelos de larga distancia.
- Apuesta de los países BRICS por destinos exclusivos.
- Mercado potencial y en crecimiento del mercado gay y homosexual. (elblogsalmon.com, 2010)
- Aumento de la esperanza de vida, mayor número de jubilaciones etc.
- Ubicación, valoración del país, nuevo destino desconocido y poco explotado.
- El poder adquisitivo de la zona, hace que sea un lugar muy barato para planificar las vacaciones.

Amenazas (aspectos externos) Threats. Se corresponden a las posibles amenazas focalizadas en los destinos del cliente target, tanto España-Europa como otros mercados, así como aquellos relativos al entorno local. Aunque, todos estos aspectos son tratados ampliamente en el control de riesgos, se considera hacer un compendio de todos ellos, donde la diferenciación marcada en la política de calidad es determinante.

- El turismo caribeño está condicionado por estacionalidad dada su configuración de playa y sol, a pesar de mantener un clima apetecible la mayor parte del año.
- Temporalidad por la distribución de las vacaciones en los países europeos, no coincidencia entre el verano europeo y caribeño. Tal circunstancia incluye afectar la política de *yield management* en la estrategia comercial.
- Posible rechazo social por la implantación de un negocio foráneo.
- Posible intrusismo profesional por parte de competidores.
- El fuerte despegue de Latinoamérica ha potenciado las infraestructuras y mejor acceso a estos países, abriéndose así nuevos destinos exóticos, como productos sustitutos perfectos. Otros destinos: Asia, Mediterráneo, costa Africana, etc.
- Ofertas de paquetes turísticos y “todo incluido” de las grandes cadenas hoteleras en la aplicación de economías de escala.
- Reducción del presupuesto de consumo y apuesta por turismo local ante un galopante desempleo y bajada sistemática de salarios.
- Configuración de nuevos contratos celebrados con la reforma laboral, menor acceso a vacaciones y estabilidad, que han de permitir planificar vacaciones con antelación.

Puntos fuertes (aspectos internos) *Strengths*.

A pesar de una nueva implantación de un negocio en otro país y el contexto adverso, tanto en la focalización dentro del sector como la contextualización del servicio le confieren las siguientes fortalezas.

- Perfecta adaptación a la definición del servicio, mediante el cumplimiento de un plan de calidad total y satisfacción del cliente.
- La segmentación y conocimiento del cliente permite un enfoque a medida a la tipología de cliente, capacidad económica, tiempo libre, jubilados.
- Aunque existe una amplia oferta, no existe un establecimiento enfocado al cliente Europeo y en general en la concepción pura del negocio.
- Preparación del personal, formación, idiomas, nuevas tecnologías, atención al cliente, siendo muy cercano al cliente.
- Inexistencia de recepción física, lo que transmite mayor sensación de cercanía con el cliente.
- Fuerte carácter de personalización del servicio.
- Inclusión de todos los servicios que ofrece el resort bajo un único paquete, el servicio es completo.
- Buena relación entre calidad y precio.
- Potenciar diferenciación mediante aplicación técnicas de benchmarking.

Puntos débiles (aspectos internos) *Weaknesses*.

- Alta dependencia a financiación externa.
- Posible inadaptación a las particularidades de la zona.
- Omisión de variables por desconocimiento de los usos y costumbres.
- Debilidad ante el comportamiento de los gastos fijos, personal por temporalidad de la ocupación.
- Escasa experiencia en el sector turístico y hotelero de los implicados.
- Búsqueda de la excelencia y la calidad, en la generación de sobrecostos.

3. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.**3.1. Estructura organizacional y dimensión de la plantilla.**

- En referencia al alcance de los servicios y configuración de la explotación, se requieren de los siguientes perfiles, que no habrán de ser coincidentes con el número de personas, aunque no es descartable el aumento progresivo del personal

contratado conforme sea precisado. Las funciones detalladas están vigentes en el anexo **correlación procesos-actividades. (ANEXO 8)**

- Gerencia / propiedad. Dependiente de las líneas estratégicas de la empresa, y la coordinación general de todos los recursos del establecimiento con la gestión de la calidad total como estandarte. Debe corresponderse con una persona cualificada en gestión de negocios y con conocimientos en marketing, y preferiblemente alguna especialización en turismo y MBA.
- Vigilante. Personal responsable de la seguridad nocturna de las instalaciones. No requiere de cualificación, ya que sus funciones simplemente se centrarán en su mera presencia disuasoria y solventar cuestiones de urgencia que puedan surgir durante la noche en ausencia del personal de recepción. Para emergencias contará de telefonía móvil para contactar con los cuerpos de seguridad.
- Recepcionista auxiliar. Todas las tareas relacionadas con la atención directa al cliente, recepción, cobros, etc. Se requiere del dominio de inglés y español, y valorable otros idiomas como portugués, alemán, francés, ruso o chino principalmente.
- Encargado. La base del recepcionista auxiliar más aquellas funciones de responsabilidad en línea con el gerente, ya que será el máximo responsable en su ausencia. Es requerido inglés y español así como alguna titulación básica de administración de empresas. Valorable otros idiomas.
- Mantenimiento. Personal que realizará las labores de limpieza y aquellas relativas al mantenimiento preventivo y reparaciones programadas. No se requiere formación específica pero si experiencia en el mantenimiento de edificios.
- Camarera de pisos. Personal para la puesta al uso de las viviendas alojativas para la entrada de huéspedes, y preparación del catering para los desayunos. Sólo se requiere experiencia.

Detalle de la plantilla (TABLA 1)

	Funciones básicas.	Formación necesaria.	Formación deseada.	Actitudes requeridas.
Gerencia / propiedad	Responsable estrategias y coordinación.	Gestión de negocios y marketing. Turismo. Idiomas	MBA y gestión de empresas turísticas.	Capacidad de organización, liderazgo, análisis.

Vigilante	seguridad nocturna.	No requiere de cualificación.	Idiomas.	-----
Recepcionista auxiliar	atención directa al cliente, recepción, cobros, etc.	Inglés y español.	Curso de atención al cliente, otros idiomas, etc.	Comunicación, resolución, etc.
Encargado	Idem auxiliar + funciones de responsabilidad.	Titulación básica gestión de empresas. Español e inglés.	Curso de atención al cliente, otros idiomas, Turismo, etc.	Capacidad de organización, comunicación, resolución, etc.
Mantenimiento	Limpieza, mantenimiento preventivo y reparaciones.	No se requiere. Sólo se requiere experiencia en mantenimiento de edificios.	No se requiere.	Capacidad de resolución, iniciativa, trato, etc.
Camarera de pisos	Puesta al uso de unidades alojativas y catering.	No se requiere. Sólo se requiere experiencia en hoteles.	No se requiere.	Organización, limpieza, rendimiento, etc.

Fuente: elaboración propia.

La gestión del *outsourcing* se va a corresponder con la subcontratación de aquellas tareas y funciones que requieren mayor tiempo, especialización, conocimientos y medios para su ejecución. Algunos ejemplos son gestión de impuestos y documentos legales, legalización trabajadores, grandes reparaciones esporádicas, mantenimientos legales (salmonela, desinfección, etc.) que requieran por la norma vigente de algún tipo de certificado, plan de prevención de riesgos laborales, implantación futura de certificaciones de calidad etc. A tal efecto se programa en la cuenta de explotación una cifra aproximada en “subcontratación”.

3.2. Perfiles de gestión y propiedad / financiación.

Uno de los aspectos fundamentales es la forma jurídica adoptada que dará soporte a la propiedad del capital involucrado en la inversión. Se plantean varias cuestiones, así como la

figura de la *sociedad offshore*, que permite la creación de sociedades por personas no residentes con relativa facilidad y un beneplácito sin igual en la fiscalidad y tributación.

En todo caso, la principal duda es asumir el perfil de la gerencia / propiedad en este supuesto, no requiriendo por tanto su remuneración y delegando su percepción económica a los beneficios. Esta cuestión, junto a otras figuras serán las cuestiones a plantear dentro del asesoramiento de los servicios subcontractados, y la composición final de la inversión.

Este apartado se centra en tres aspectos:

- Perfil profesional y académico del gestor.
- Perfil del grupo de inversor y objetivos de rentabilidad.
- Control de gestión gestor- *business angel*.

3.3. Perfil legislativo laboral, situación del desempleo, cualificaciones, usos y costumbres de la zona.

La situación del desempleo de este país roza el 14,4% de la población activa (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2013), aunque los datos según las distintas fuentes consultadas, pueden ser distintos al confirmarse la situación de irregularidad en la que se ve inmersa una población en la que la mayor parte de sus ingresos provienen principalmente de la agricultura, y tal como muestran los charts, con tendencia al crecimiento. Datos en contraste con los expuestos en el análisis PEST, donde se caracterizaba a la población de Belice alfabetizada en su mayor parte y con titulaciones superiores.

La legislación laboral, (Oficina Económica y Comercial de España en Guatemala, 2011), marca que los contratos pueden ser “orales o escritos, individuales o colectivos, tiempo definido o indefinido”, aunque esto dependerá del tiempo del contrato y han de ser inscritos en los 7 días siguientes. Se establece la libertad sindical y la edad mínima para el consentimiento laboral es de 12 años. Se contempla la indemnización como causa de incumplimiento y se establece un SMI de 1,13USD por hora. Las vacaciones anuales son de dos semanas y se respeta el salario en caso de bajas por enfermedad común inferior a los 16 días.

El horario y uso habitual es el horario de de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00, aunque este horario se intentará adaptar al establecimiento para cubrir el máximo tiempo posible de atención al cliente.

Es necesario tener en cuenta los días festivos, en los que figuran los habituales Pascua, día del trabajador, navidad, así como otros locales y nacionales, día de la *Commonwealth*, *Barón Bliss*, *Saint George Caye*, *Independencia*, *Columbus Day*, *Garifuna Settlement*, etc.

Algunos foros como losviajeros.com denotan la supuesta “serenidad” de la cultura beliceña en el desempeño laboral, ajeno a la cultura occidental conocida, y en línea con otros destinos turísticos del entorno conocidos, Santo Domingo, Cuba, etc.

En línea con otros países, la regulación hacia los no residentes precisa de una visa de trabajo, ya que su incumplimiento asevera sanciones hacia el contratador y contratado.

3.4. Costes de personal.

La información relativa a los precios salariales es diversa, ajena a las fuentes oficiales, donde los usos y costumbres en el sector pueden arrojar otras realidades. La consulta en distintos foros y webs (www.spaniards.es; www.expatsblog.com; www.facebook.com; www.bz.gigajob.com) que ofrecen trabajo e información al respecto, se contrasta que el *average wage* para una persona a jornada completa (35 horas) y para un puesto básico sin cualificar, como un operario en el más bajo escalafón o relativos al campo pueden vacilar entre los 2,5BZD – 3BZD, para lo que obviamente tampoco se requiere cualificación alguna, ajeno quedan los costes relativos a la patronal. Estas cifras comparadas con la renta per cápita en torno a algo más de los 9.000BZD, arrojan una visión de la composición de los salarios en este desconocido país.

- Gerencia / propiedad. 20BZD/hora
- Vigilante. 6BZD/hora
- Recepcionista auxiliar. 10BZD/hora
- Encargado. 15BZD/hora
- Mantenimiento. 6BZD/hora
- Camarera de pisos. 6BZD/hora

A estas cantidades, concebidas en liquido hay que aumentarle aproximadamente un 7% junto a otras bonificaciones salariales que podrán llegar al 10%. Las cantidades resultantes estarán en la media alta de las posiciones similares por la zona.

4. PLAN DE MARKETING.

4.1. Contexto.

A partir del análisis realizado con anterioridad sobre los factores externos y macroeconómicos, junto a aquellos elementos internos que caracterizan el proyecto, tales

como objetivos corporativos y estratégicos, misión, visión, valores, DAFO etc., se puede sentar las bases del plan de marketing.

Un elemento a tener en cuenta junto a los anteriores es el denominado turismo 2.0, que marca las tendencias y situación del turismo y ocio, permitiendo así acercar el servicio a las necesidades del mercado.

En principio en una elaborada definición se puede entender el turismo 2.0 como una adaptación de los recursos de de la web 2.0 que permite la interacción entre los usuarios. Bajo este fenómeno aparece el *Proksumer*, (Edu William, 2008) que tipifica al nuevo usuario del turismo 2.0 como PRoductor, crea información basado en su experiencia, bROker, procesa y analiza la información creada por otros “productores”, conSUMIdor, toma una decisión y consume el producto.

Basado en estos aspectos, el plan de marketing debe cuidar su presencia en la red, mediante la satisfacción del cliente y aplicación del concepto de calidad total, facilitando canales de información actualizados del establecimiento y facilitando al consumidor su consumo final mediante páginas de reservas, etc.

En la segmentación del cliente y realizando una adaptación de la Matriz de Abell (Abell, 1980), a lo largo del siguiente apartado se pretende dar respuesta a estas tres cuestiones:

- ¿Cómo? Optimización de los recursos de la web 2.0
- ¿Quién? Enfocar el negocio al tipo de cliente y viceversa.
- ¿Qué? Necesidades del cliente, expectativas, etc.

Junto a los elementos anteriores hay que realizar una investigación exhaustiva de hoteles, resorts y emplazamientos turísticos comparables tanto en la zona como similares en la zona. Así establecer un mecanismo permanente de *benchmarking* como proceso estratégico. Esto permitirá identificar, definir, valorar, adaptar e implantar las tendencias del sector y las buenas prácticas que otros emplazamientos estén realizando. Esto favorecerá no sólo a mantener la ventaja competitiva si no a evitar la obsolescencia del servicio. En todo momento hay que entender el turismo como un ente natural y autónomo influenciado por numerosos elementos sociales, culturales, económicos, y últimamente cada vez más cambiantes por las inestabilidades políticas en determinados ubicaciones como es Oriente Próximo y Latinoamérica, con las revueltas de poder, nacionalizaciones de empresas, y otros aspectos que añaden inestabilidad al entorno.

Algunos portales especializados como tripadvisor.com, por ejemplo en San Pedro, lugar de ubicación de este proyecto, figuran 54 establecimientos, de los que 10 obtienen la mayor

valoración posible de los usuarios 5 estrella tripadvisor.com y 38 las 4 estrellas. Lo que es significativo de la alta satisfacción de los clientes. Al igual que Booking.com, también asigna la valoración “excelente” los hoteles de la zona. A pesar de la diversidad de precios y calidades ofertadas, lo que conlleva a que el entorno caribeño es un principal asset junto a la ubicación de San Pedro.

Las valoraciones de los usuarios en estos portales pueden ser muy subjetivas, puesto que se ciñen a criterios personales y la ocurrencia de alguna circunstancia en concreto puede empañar otros aspectos. Para ello se toma como referencia los aspectos en los que se hará incidencia, de tal forma que los cuestionarios de satisfacción ayuden a tomar el feedback adecuado. El “Mystery Guest” ⁵ estudio para valorar la calidad de los hoteles toma como referencia homogénea la valoración de los siguientes elementos: Personal, Limpieza, Ubicación, Instalaciones, Precio.

4.2. Posicionamiento.

A lo largo de este punto se han introducido muchos elementos, entorno externo e interno, valoración de la web 2.0, posición de la competencia, valoración de los clientes, etc. Existe una herramienta que puede medir eficientemente su posicionamiento y competitividad, valorando todos estos elementos y las estrategias que se pretenden, teniendo en cuenta que es un proyecto de nueva creación. La matriz RMG, (Rafael Muñiz González, 2013) es una herramienta eficaz utilizada para conocer el grado de competitividad de la empresa. Foromarketing.com posee una herramienta que permite obtener gráficamente los resultados.

Matriz RMG formulario (ANEXO 9).

Este cuestionario, muestra a priori, que se parte de las bases correctas y el planteamiento adecuado en la estrategia de marketing, aunque tal y como se apuntan en los objetivos, estos irán evolucionando y marcando la política de marketing.

4.3. Establecimiento de objetivos.

En concordancia con los objetivos estratégicos, en este apartado se pretende establecer los objetivos S.M.A.R.T. (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic y Timesensitive*) de posicionamiento, ventas y rentabilidad básicamente. Algunos de ellos podrán ser formulados cuantitativamente, otros en cambio deberán ser valorados por la dirección en el plazo previsto. Asimismo, todos ellos tendrán presentes el carácter de nuevo emprendimiento, objetivos no muy ambiciosos y la limitación de recursos.

⁵ “Mystery Guest, también conocido como cliente incógnito o cliente misterioso, es una herramienta de mejora de la calidad de servicio y atención a los clientes, especialmente diseñada para el sector Hotelero.”, (Mysteryguest.es, 2007)

- Branding: (valoración de usuarios y difusión en la red, potenciar la imagen de marca-como-servicio. Establecer una relación entre el Caribe y el establecimiento).
 - Redes sociales, alcanzar que el mismo número de clientes se añadan a *facebook.com* y *twitter.com*, invitación a hacerlo en el registro y actualizando los posts semanalmente. Llegar a los 250 *followers* el primer año.
 - Puntuaciones en buscadores de hotel. Adaptar cuestionarios de satisfacción a los ítems anteriores. Hacer seguimiento durante la estancia. Tripadvisor.com realiza la valoración en excelente, muy bueno, bueno, malo y pésimo, el objetivo pretende ser por supuesto excelente. Booking.com tiene sin embargo otras puntuaciones más ajustadas, puntuación de 1 a 10 en función de la tipología de reserva y las recomendaciones. El objetivo está en estar entre los 15 primeros en popularidad y puntuación en el primer año, y entre los 10 primeros el segundo año.
 - Presencia en buscadores y agencias. En un primer lugar se gestionará el alta con booking.com, hotels.com y tripadvisor.com. Ya que el registro es gratis, se pretende ver la evolución durante el primer año, focalizando las actuaciones.
 - Acceso a publicidad online. El objetivo en este caso es la optimización del presupuesto, entendido como un porcentaje de la ocupación media esperada.
 - Alianzas, integración en asociaciones y uniones de hoteles. El objeto es la dotación de las oportunas sinergias del sector en publicidad. Algunas de estas alianzas deberían ser: *Caribbean Hotel and Tourism Association*, *Belize Tourism Industry Association*, *Cámara de Comercio de Turismo*.
 - Adaptación a procesos de calidad. Normalizar los procesos y el uso de formularios, alcanzar la certificación. Alcanzar la certificación ISO 9001:2008 – Sistema de Gestión de Calidad, en los dos primeros años.
 - Acciones de *Benchmarking* para conocer las actuaciones y ofertas que comprenden visitas semanales de sus páginas web y presencias en la red.
 - Satisfacción de clientes. Mediante los cuestionarios, se pretende alcanzar una valoración entre 7-8 puntos en el primer año, el estreno de las instalaciones, rodadura del personal, cohesión inicial del equipo humano, etc. son aspecto que hay que preservar para alcanzar la óptima valoración a partir del segundo año.

- Ventas y rentabilidad.

Objetivos de ventas y resultados (TABLA 2)

OBJETIVOS	Corto plazo <1 año	Medio plazo <2 año	Largo plazo <5 año
Cuenta de resultados.	Pérdidas inferior al 30%	Pérdidas inferior al 10%	Beneficios esperados del 10%
Ocupación.	<60%	60%-80%	>80%
Penetración. (tanto en presencia como en seguidores)	Facebook, Twitter, Booking, hotels. 250 followers	Redsquare, otras. 1000 followers.	Alta en todas las redes posibles. 5000 followers.
Impacto publicidad. (clientes provenientes de actuaciones propias)	<20%	20%-50%	>50%

Fuente: elaboración propia.

4.4. Plan de acción. Estrategias y tácticas.

Mediante un análisis realista de los intereses y recursos con los que cuenta el establecimiento, se han de formular las estrategias para alcanzar los objetivos planificados, teniendo en cuenta el posicionamiento y por tanto la segmentación del mercado realizada.

Este plan de acción ha de contemplar junto a las estrategias, los objetivos y tácticas a emplear, estableciendo la comunicación como el principal elemento y disponiendo de los recursos económicos, humanos y técnicos posibles. Teniendo en cuenta todos estos elementos las estrategias a seguir, basadas en los siguientes aspectos:

- Fundamentales:
 - Aplicación de marketing viral y emocional en redes sociales y Web 2.0, mediante la creación de perfiles en: *facebook.com* y *twitter.com*.
 - Creación de página web con central de reservas, ya que está comprobado que una cuarta parte de los visitantes web acuden al sitio web para realizar la reserva.
 - Alta en *booking.com* y *hotels.com*.
- Básicas con el servicio:
 - Cumplimiento de las políticas de calidad.

- Personalización de los servicios mediante el asesoramiento de transporte, vuelos y conexiones, y personalización de los servicios.
- Secundarias:
 - Tras consolidar la presencia fundamental: *Crear perfiles en foursquare.com, youtube.com, blogs.com, tripadvisor.com, minube.com, hospitality.com, videoblogs.com, etc.*
 - Crear una aplicación turística para dispositivos *móviles, tablets, móviles, etc.*, con información de la zona, atractivos turísticos, etc. promocionada por el proyecto.
 - Acciones de *branding*, mediante la participación en congresos, ferias, mayoristas, etc.
 - Complementar con paquetes turísticos de la zona, Guatemala, Honduras o con la región del Yucatán.

Estrategia generalizada de potenciar el marketing *inbound* a través de la implementación progresiva en redes sociales, en detrimento del marketing *outbound*, este criterio prevalecerá en la gestión de los recursos. Esta particularidad se centra en el puro objeto del negocio, un espacio de relax, privacidad, exclusividad, ajeno a campañas masivas de mail o publicidad intrusiva, que permitirá convertir al cliente potencial en huésped.

4.5. Presupuestos.

Establecidas las líneas estratégicas anteriores, el presupuesto de las acciones se centra en 4 bloques:

- Página web y dominio propio. Existen multitud de páginas web llave en mano y autogestionadas, permitiendo realizar la actualización de contenidos por el usuario sin costes añadidos por una pequeña cuota de alojamiento y reserva de dominio. El presupuesto perpetuo anual, se cifra en 1000 USD.
- Posicionamiento web. Este coste pretende establecer y posicionar rentablemente el dominio en las primeras posiciones para las siguientes key words, #hotel Belice / #hotel *Belize*; Belice/*Belize*; #San Pedro. Y buen posicionamiento para #vacaciones Caribe / *holidays Caribe*; #tropical, etc. El presupuesto anual se limita a 1000USD el primer año. Evaluando resultados y posible incremento de la dotación.
- Curso *community manager* / SEO. Capacitación del Gerente y del Encargado, para la gestión de las redes sociales y todo lo concerniente al marketing *outbound*. El precio de estos cursos oscilan entre los 1000 – 1500 USD, aunque esta cualificación será valorable en el proceso de selección.
- Mantenimiento redes sociales. Se incluye dentro de los salarios.

- Adscripción a asociaciones y federaciones. Pendiente de confirmar la adscripción a los organismos citados con anterioridad.

4.6. Revisión, control y evaluación.

El objetivo está marcado por el cumplimiento del nivel de ocupación. En aras de obtener al menos la ocupación prevista, teniendo en cuenta la capacidad máxima que permite los alojamientos, y teniendo en cuenta el personal contratado y recursos movilizados para atender la demanda prevista.

Con esto se pretende realizar el diario ***Book me I am famous (ANEXO 10)***, en el cual se pretende anotar las acciones emprendidas, publicaciones de post, alta de video, entradas en buscadores, etc., y la fecha de las reservas realizadas. Esto permitirá detectar y analizar los canales más idóneos para optimizar los recursos en ello.

4.7. Política de precios y Yield Management.

Por último la política de precios, y su importancia se centra en la temporalidad, dado que por motivo de la climatología la temporada baja es aquella comprendida entre noviembre y abril. El precio fijado para las unidades alojativas es unitario, indistintamente del número de personas, siempre y cuando no excedan de su capacidad máxima. No obstante se previene de ofertas puntuales con la intención de optimizar las instalaciones, implantando políticas de *yield management* basado en datos históricos de bajada de reservas, y a partir del primer-segundo año de actividad.

5. PLAN DE OPERACIONES.

5.1. Definición del producto y servicio.

No es sólo un proyecto, sino más bien un sueño. Un lugar donde cualquier persona, indistintamente de su edad quisiera pasar unos desazogados días, en contacto con la esencia pura del mar Caribe, la playa y la gastronomía propia de la zona. Con el objeto de analizar el alcance del servicio y su calidad, es preciso enumerar los distintos procesos en los que se ve envuelto el proyecto.

En aras de materializar ese sueño, el objeto de explotación del presente proyecto se centra en la gestión de una villa turística en San Pedro con zonas comunes, con cuatro unidades alojativas de treinta y cuatro metros cuadrados y otras cuatro de cuarenta metros cuadrados con acceso independiente, cocina y aseos. **Planos de las viviendas y del proyecto (ANEXO 11)**

Nada más acceder a las instalaciones el visitante se sumirá en la más pura esencia caribeña, una pequeña villa de casas y cabañas serpenteadas por un asfaltado de piedras, palmeras y vegetación que ya evocan hacia el relax y la desinhibición más placentera.

Junto a la configuración material del servicio y producto a ofrecer, hay que mencionar la configuración inmaterial, el conjunto de valores y el enfoque—acorde con la misión de la empresa establecida por la gerencia. Estos valores son ofrecer tranquilidad, calidad y un ambiente agradable mediante un personal amable y atento que serán los principales aspectos que valorarán los clientes de las instalaciones.

Esto requiere una definición concreta de los productos y servicios ofrecidos por el establecimiento donde la calidad por estandarte, requerirán analizar, mantener y potenciar las ventajas competitivas del establecimiento, en los que una sobreexplotación de los recursos, sobreocupación de las instalaciones, deficiencia en los servicios, etc. podrá ser una de las principales mermas de esta ventaja competitiva. Esto requerirá detallar los procesos de forma detallada y los recursos tanto humanos, materiales o económicos que hagan falta para ofrecer el producto en los términos establecidos en la misión de la empresa. Algunos aspectos entre otros que pueden afectar son la definición de las temporadas y estacionalidad del servicio, climatología, que determinarán el uso de los recursos.

5.2. Enfoque del negocio y plan de procesos.

La definición y concreción del producto y servicio será determinante en la configuración de la empresa en aspectos como:

- Definición de estrategias.
- Establecimiento de objetivos.
- Política de la empresa.
- Gestión de la calidad, medición y control.
- Disposición de recursos.
- Aseguramiento de los valores.
- Revisión del sistema.

Estos elementos pueden estar influenciados tanto por factores internos y *stakeholders* (motivaciones, términos de rentabilidad, etc.), así como externos como son los relativos propios a la legislación y normativa aplicable, climatología, tendencias del mercado, etc., determinantes en la configuración del negocio, inversión y del producto. Estos han de ser abordados antes y durante la planificación para la puesta en marcha y *kick off* y configurarán el plan de procesos, identificando los procesos clave relativos a la explotación del negocio

bajo las recomendaciones del plan de calidad. La determinación de estos elementos se apoya mediante la representación de un “*qualigramme*”:

- Nivel 1. Procesos globales. Determinados por la misión y la visión de la empresa.
- Nivel 2. Procedimientos. Determinados por los responsables y los medios a usar
- Nivel 3. Instrucciones. Política y medios de actuar estandarizados.

No obstante en todos estos procesos la comunicación es un aspecto determinante, requiriendo por tanto una fluidez en la comunicación multidireccional, atendiendo los requerimientos de los clientes, estrategias transmitidas por la gerencia a los trabajadores, viceversa, etc. La comunicación y la información han de fluir horizontalmente como verticalmente, todo ello como con el objeto de dar un servicio personalizado y de calidad al cliente.

- Comunicación entre empleados.
- Comunicación gerencia – empleados.
- Comunicación externa, donde primarán los preceptos establecidos en el plan de marketing como la estrategia de comunicación.

Tal importante es la comunicación que así se desprende de la política de gestión de sugerencias, análisis y posterior incorporación a la cadena de valor.

5.3. Cadena de valor.

La organización de las actividades en torno a la cadena de valor, no es exclusivo de las empresas productivas, los servicios de alojamiento se pueden descomponer en todos aquellos procesos que son capaces de aumentar la utilidad del servicio y por tanto generan valor para el cliente en este caso, como el control del costo. (Rafael Muñiz González, 2013). Así el cliente entiende el valor como la utilidad percibida del servicio sobre el precio que ha pagado (habitaciones limpias, buen servicio, mobiliario en buen estado, expectativas cumplidas,...), todo ello teniendo en cuenta la rentabilidad esperada de la empresa sobre el coste del servicio.

Esta doble acepción del “margen”, junto a la secuenciación de los procesos operativos y auxiliares definirá la cadena de valor. Conjuguar estos tres aspectos conlleva identificar las ventajas competitivas, en este caso una política de diferenciación y control de costes, enumerando, definiendo y analizando todos los procesos que intervienen en la ya citada cadena de valor. De esta forma se podrá incidir el comportamiento de los costes y potenciar la diferenciación a través de las ya citadas políticas de calidad. También dada la juventud y tamaño de la empresa se ha recurrido al *benchmarking* para la enumeración y definición de

los procesos de otros hoteles y resorts consolidados, relegando un "*benchmarking* competitivo" para las fases de consolidación del proyecto.

Estos procesos se pretenden enumerar y definir para de tal forma ser estandarizados en su prestación, conforme a la directrices de calidad y basados tomando como base el modelo de *Porter*.

Cuadro cadena de valor adaptado al negocio (ANEXO 12).

Procesos operativos.

Son procesos elementales, primarios y operaciones clave y necesarias para ofrecer el servicio completo de alojamiento y que marcan las relaciones con los huéspedes, proveedores, trabajadores, etc.:

- Creación de servicios, determinan el conjunto de tareas y actuaciones para la prestación del servicio adecuadamente conforme a los parámetros establecidos de calidad.
- Promoción y publicidad, detallado en el plan de marketing y fundamentalmente enfocada a posicionar el servicio y optimizar las reservas y ocupación.
- Logística interna, en la cadena de valor de empresas de producción, a grandes rasgos comprende la entrada de inputs y la salida de productos, también aplicable a gestión hotelera en lo que a la dependencia de servicios exteriores se refiere.
- Servicios en destino, uno de las más importantes, pero en simbiosis con el resto de operaciones, ya que se enfoca hacía el trato directo del cliente. Con el objeto de estandarizar la calidad en el servicio, se utilizará un check list, denominado: ***Welcome pack* (ANEXO 13).**
- Servicios online, referido a las inquietudes del cliente cuando contacta con el hotel o el alojamiento, con unas expectativas que mentalmente organiza tipo *check list*. Obviando el apartado de precio, estos aspectos son determinantes en la selección del alojamiento pudiéndose ser adaptaciones a sus circunstancias, aceptación de mascotas, añadidos de camas supletorios, barreras arquitectónicas para minusválidos, retrasos en el *checking in / out*, etc, etc. aspectos que de no ser tratados adecuadamente pueden derivar en una cancelación de última hora.
- Política post servicio, muchos alojamientos cometen el error de interpretar el servicio como el comprendido por la estancia. En este caso, hay dos aspectos son obviados, en primer lugar el feedback del usuario, como filtro a comentarios y valoraciones en páginas especializadas, en el otro lado, las políticas de fidelización, mediante el seguimiento de clientes por medio de redes sociales, bases de datos, etc. que apuntan hacia una atención más personalizada y de servicios adicionales.

Procesos auxiliares.

En línea con los procesos estratégicos, el conjunto de procesos de apoyo y soporte complementan las actividades primarias potenciando la eficiencia de las mismas y la generación de valor. Suelen diferenciarse porque apoyan a todos los elementos de la cadena de valor y no tienen sentido por sí solas, no por su denominación “auxiliar” tienen menor valor, ya que de hecho la mayoría determinan la política y estrategias de la empresa.

- Infraestructura de la empresa, relativo a las decisiones gerenciales finanzas, gestión fiscal, administración y contabilidad, uso de los recursos, gestión y aplicación de la calidad. Comprende la capacidad de la infraestructura en generar valor mediante la optimización de los procesos, control e información de los recursos.
- Gestión de recursos humanos, relativos a la gestión del personal y todo lo que ello comprende, selección, contratación, política retributiva, formación, incentivos, organización etc. Aspectos importantes ya que el uso intensivo de los recursos alojativos precisa de un adecuado trato al cliente y en su grado de atención, aspectos que redundan en una fuerza laboral motivada e involucrada, no sólo económicamente, sino partícipes del proyecto y comprometidos. Se debe de incluir una política de formación online, donde el personal en espera durante las guardias pueda realizar formación, que hará más llevadero su tiempo, con materias relacionadas, perfeccionamiento de idiomas, atención al cliente, etc. formación subvencionada por la empresa.
- Desarrollo de la tecnología y sistemas de información. La fuerte competencia y estado actual de la tecnología requiere un amplio esfuerzo bajo dos puntos de vista, desarrollo de infraestructuras, redes telefónicas, internet, domótica, equipamiento informático, etc. Así como una investigación de mercados por la tendencia del turismo 2.0 hacia los sistemas de reservas informatizadas. No sólo concerniente a nuevos elementos, elementos tradicionales requieren mejoras e inversiones, con el objeto de mantener la ventaja competitiva, como son hornos, neveras, alarmas, control eficiente de la temperatura en caso de que los inquilinos no estén, etc.
- Desarrollo de recursos y productos. De vueltas con la competitividad, esto requiere una eficiente gestión en el desarrollo de nuevos servicios de acuerdo a la evolución del turismo 2.0. y de las propias necesidades del cliente. Así como un afianzamiento y posición de calidad en los ya existentes, aprovechando los nuevos mercados y segmentos. En este caso la afectación a la supply chain puede vincularse mediante la adquisición de mobiliario y enseres de calidad que doten a las instalaciones de un mayor valor añadido, sin mermar la política de costes con la que cuenta la empresa. Así otros aspectos reseñables son la integración de las políticas ambientales,

igualdad de género y gestión de riesgos laborales en el afianzamiento de los servicios actuales y en el diseño de los futuros (Cesar Camisón, 2009).

Creación de valor.

Deseable retorno de los huéspedes, valoraciones óptimas en la web, posición satisfactoria en redes sociales,... en definitiva será crear tal experiencia y satisfacción a la clientela que no sólo desee volver, si no que a su vez sirva para difundir a nuevos usuarios. ¿Qué opinión más fiable que la de otros usuarios?, es cierto que la certificación de calidad y ajuste a parámetros estandarizados supone un gran bagaje. Por ello es importante entender sus gustos, comportamientos, necesidades, etc. de tal forma que la valoración, descripción e identificación de la oferta sea capaz de coincidir con sus expectativas por anticipado frente a la oferta de los competidores.

Tras la definición de los procesos, se detallan algunas ventajas competitivas a potenciar con la intención de crear y dotar al producto de mayor valor.

- Creación de valor a través del servicio principal. Concretado como el alojamiento, todos aquellos elementos que el huésped valora, limpieza, calidad del mobiliario, espacio, habitabilidad y muy directamente relacionados con la correcta gestión de la infraestructura, zonas ajardinadas, decoraciones, recreaciones ambientales, ubicación etc. algunos de estos elementos, tal como se comentó anteriormente pertenecen a la cadena de decisiones estratégicas previas al *kick off*, en los que el impacto de cambio en la cadena de valor es escaso o nulo.
- Diferenciación en el precio. La diagnosis de la cadena de valor, identifica aquellos procesos necesarios y su análisis para la reducción de costes, esto puede derivarse en una significativa bajada de los costes, y abaratamiento de los precios sin mermar la rentabilidad.
- Creación de valor a través de los recursos humanos. Una correcta política retributiva, conciliación de la vida laboral, respeto de igualdad, etc.
- Creación de valor a través del servicio. Consistente en dos aspectos diferenciados, antes y durante la reserva, atendiendo a todas las sugerencias y necesidades y durante la estancia, dando respuesta a todas las necesidades.

Todos estos elementos hay que adaptarlos a la tipología de cliente y segmentación de mercado efectuada.

5.4. Gestión de costes.

En este apartado se pretende, desarrollar el *escandallo de costes*, así como su estimación y presupuesto, estableciendo el control sobre las desviaciones y siguiendo las

recomendaciones del PMIBok 5th⁶ en tanto a los inputs para el cálculo y estimación de costes, ya que el principal problema de este proyecto es la inexistencia de datos históricos para su referencia, considerándose sólo a tal efecto como un proyecto de nueva implantación.

Estas recomendaciones, estiman cuatro procesos normalizados, junto al método de costes ABC, cuya determinación de costes están basados en actividades, y su insistente fijación en los costos fijos, idiosincrasia de este proyecto por su naturaleza, darán una aproximación de los costes y su tratamiento en el proyecto, (Contabilidad y gestión de costes de Oriol Amat y Pilar Soldevilla, 2010).

Plan de gestión de costes (Gestión Analítica).

En aplicación a los procesos enumerados anteriormente y su interpretación es preciso realizar un inventario de todos aquellos que generan valor y son indispensables para el desarrollo de la actividad. El objeto de este apartado no es justificar la implantación y apuesta por esta metodología de costes, sino en relación a la cadena de valor anteriormente enumerada proceder a definir, concretar y codificar cada uno de ellos así como los *cost drivers*. La codificación será necesaria para la llevanza de la contabilidad analítica y correspondiente imputación contable, pudiendo así realizar el monitoreo final de las actividades. La codificación analítica comprenderá un código alfanumérico con un prefijo de tres letras en relación al área de imputación y departamento, seguido de otros tres números que identificarán la actividad.

“Actividad: Realizar Documentación Interna (departamento administración y gestión) ADM001”

La adscripción a departamentos o áreas obedece a las competencias, formación y funciones teniendo en cuenta el personal adscrito al mismo, donde algunos de los procesos pueden concurrir, tal como muestra el siguiente cuadro de **correlación entre procesos y actividades (ANEXO 8)**.

Estimar costes y los recursos necesarios.

Una vez establecidos las actividades, se detallan los recursos, cantidad y costes necesarios para su ejecución, para ello se anexa en el **diccionario de actividades (ANEXO 14)**.

Las ventajas de aplicar un sistema de costes ABC es la enumeración de las actividades, con sus propios *cost drivers*, permitiendo la organización y aplicación de los recursos previamente, además de estandarizar el servicio en base a términos cuantitativos de calidad y aplicando los costos indirectos a las distintas actividades.

⁶ PMIBok, Project Management Institute body of knowledge, quinta edición. Pmi.org

Establecer el presupuesto.

En este apartado y en función de las actividades necesarias para la generación de los ingresos, se tipifican y cuantifican los costes necesarios para ofrecer el servicio. No obstante, no existe una medida de control de rendimiento determinada, como por ejemplo, número de clientes atendidos que sirva de base para el cálculo de costes, ya que el tiempo a cada uno de ellos es personalizado y dependerá de sus necesidades.

Políticas de control costes.

De acuerdo a los requerimientos de rentabilidad y calidad establecidos en los procesos estratégicos de la empresa, el control de costes se basa en los siguientes aspectos:

- Sugerencias de productividad. No hay mejor feedback que la propia persona trabajadora y que ejecuta el trabajo para concretar, redefinir y sugerir formas y métodos para la correcta ejecución, para ello es necesario canalizar una vía y un instrumento como es el formulario *I can improve* (ANEXO 15).
- Medida y control. En referencia al apartado de presupuesto anterior, la valoración de los costes será el cumplimiento de las funciones tipificadas para cada puesto así como el feedback recibido en las medidas de control. No procede por tanto el establecimiento de estándares en la ejecución.

5.5. Planificación puesta en funcionamiento.

Este proceso es muy amplio y comprende muchas etapas y procesos desde acceder a las licencias y permisos, pasando por las decisiones relativas a planos hasta colocar el menaje y ropa de cama. No obstante existen un conjunto de decisiones e interpretaciones del proceso operacional, que se realizarán desde la planificación estratégica, determinantes para la configuración del negocio y así sus activos para su explotación, todo desde el punto de vista los stakeholders. La planificación y puesta en marcha, comprende de los siguientes apartados diferenciados y subproyectos. **Portfolio ejecución del proyecto (ANEXO 16).**

Fases y gastos en construcción.

En este apartado se añaden dos fases en el proyecto. En primer lugar la realización de las **obras de urbanización y zonas comunes (ANEXO 17).**

1. Planificación del proyecto. Preparación de planos, arquitectónicos, hidráulicos y sanitarios, urbanización, etc. concordancia con las normas estatales y locales y en atención a las especificaciones de calidad y certificación hotelera.

2. Cálculo de costos y presupuestos. Estimación previa de cara a la obtención del permiso y licencia de obras.
3. Obtención de licencias y permisos. Trámites locales y habilitación legal para el desempeño de las obras.
4. Vallado de obra e implantación de casetas de obra y grúas. Colocación del vallado perimetral, señalización y colocación de casetas de obra.
5. Preparación del terreno. Limpieza, nivelación, replanteo y excavación general.
6. Urbanización. Realización de las obras de zonas comunes, saneamientos y suministros generales y acometidas.
7. Cerramientos perimetrales. Recogida de valla perimetral de obra, preparación e instalación cerramiento definitivo.
8. Instalación casa común. Instalación de dependencias generales, oficina, almacén, cocina, salón comedor y porche.
9. Instalación piscina, ajardinamientos y pavimentación. Finalización de los elementos comunes.

En segundo lugar la **instalación de las unidades alojativas (ANEXO 18)**.

1. Cimentación. Fase de instalación de conexiones y acometidas para instalaciones de agua, electricidad y aguas residuales.
2. Estructura de madera. Colocación de paredes exteriores, interiores y estructura principal de soporte junto a las estructuras de suelos y tejado.
3. Imprimación y tratamiento madera. Intervención y tratamiento insecticida, fungicida con especial hincapié sobre la carcoma y termitas, abundantes en zonas tropicales y recubrimiento protección anti-rayos UV. Tratamiento profesional y duradero que reducirá los costes por mantenimiento futuros.
4. Carpinterías. Consiste en la colocación de escaleras, porche, ventanas y puertas, así como la optimización de los sellamientos y marcos, garantizando la estanqueidad.
5. Instalaciones eléctricas y sanitarias. Instalación y sincronización de interruptores, enchufes e iluminación, cocina y baño.
6. Recubrimiento Tejado. Colocación de recubrimiento en piedra autóctona y hermetización.
7. Acabados y remate final. Repaso de la estructura e instalaciones, aseguramiento de los aislamientos y colocación de los elementos decorativos finales y remates.

Fases y gastos de constitución de la sociedad. Aspectos jurídicos (ANEXO 19).

Previo a la realización de cualquier acción es conveniente la legalización de la empresa, aspectos y paso que no difieren mucho de los habituales. La información al respecto de trámites, tasas, etc. es muy amplia, diversa y variante. Se ha podido contratar a través de distintos organismos, no obstante el criterio del Banco Mundial a través de *doingbusiness.org*, ofrece mayor garantía y fiabilidad. Antes de abordar el tiempo, costo y procedimientos de forma esquematizadas, huelga decir que la misma fuente de datos, a través de “*Doing Business 2014*”, en la que pondera entre 189 economías a las que se le ha sometido la misma metodología de recolección e interpretación de datos. (Doing Business, The World Bank, 2013). Muy recurrente para valorar el nivel de emprendimiento, en el que se cifra que Belice se encuentra en la posición 167, quizás por el alto número de pasos a seguir 9 (media del Caribe 9 y de Europa y OCDE es 5), así como el tiempo necesario para su creación 44 días, (media del Caribe es 36,1 y en torno a 12 en OCDE y Europa).

En la búsqueda de una fuente fiable, la misma *doingbusiness.org*, muestra los siguientes pasos, plazos y precios para la legalización de la actividad económica y fiscal.

1. *Conduct a name search at the Companies' Registry.*
2. *Register company statutes and memorandum and articles of association at the Companies' Registry.*
3. *Submit application to City Council for a trade license.*
4. *Receive inspection from City Council inspector.*
5. *Pay for the trade license at the City Council.*
6. *Make a company seal.*
7. *Register the company for business tax at the income tax department.*
8. *Register the company for general sales tax (GST) at the GST office.*
9. *Register the employees with the Social Security Board.*

Estos procedimientos pueden realizarse a través de la web:

- *belizecompaniesregistry.gov.bz*
- *belizelaw.org*

Es relevante la cantidad de sociedades offshore, por sus conocidas ventajas fiscales, aunque es contradictorio con el criterio del G20, donde deja de ser considerada como paraíso fiscal, al contrario que otros países e islas de la zona. Estas sociedades se caracterizan por la exención de impuestos y la eximición en la presentación de documentación requerida en otros países, a lo que a priori es una buena opción para la forma jurídica del proyecto. Para ello se requiere del asesoramiento de alguna de las numerosas agencias que permiten reducir los trámites de constitución a unas pocas horas, ofreciendo asesoramiento sobre los incentivos a la inversión como es este caso, legislación

de fideicomisos y zonas libres francas. La agencia elegida para ello es *Forefront Corporate Services Ltd*, que cifra los costes de constitución a partir de 1.690USD. No obstante, al ser un asunto complejo por la procedencia del capital inversor con fondos propios, ajenos, de no residentes y con una actividad en sus fronteras, de cara al proyecto se tomará la menos ventajosa de las dos opciones disponibles, constitución paso a paso (9 pasos detallados y unos 45 días) y contrato de servicios de agencia especializada (a partir de 1.690USD), tanto en tiempo como en precio.

Fases y gastos en inmovilizado mobiliario y complementos (ANEXO 20).

Finalmente y en concordancia a las siguientes directrices, se realiza la puesta a explotación de las unidades alojativas:

1. Limpieza de obras. Es una limpieza agresiva y final que no sólo consiste en eliminar suciedad generada por la obra, ya que se suelen utilizar productos abrasivos junto a desinfectantes para eliminar residuos tales como resinas, pegamentos, restos de cemento, etc.
2. Repaso. Tras la limpieza final, aparecen una serie de desperfectos y manchas que suelen estar ocultas por la suciedad, normalmente suelen ser asumidas por la empresa montadora.
3. Instalación y dotación menaje cocina. Consiste en la compra y colocación de todo el menaje para la cocina, ollas, cubiertos, platos, etc., configurados como los necesarios para una cocina básica.
4. Instalación y dotación menaje dormitorios. Colocación de cortinas, camas, ropero y todos los elementos básicos como perchas, mesitas, lámparas etc.
5. Instalación y dotación menaje salón. Instalación de una pequeña televisión por SAT, así como el resto de enseres habituales, sofá cama, mesita, lámparas, cuadros, etc.
6. Instalación y dotación menaje cuartos de baño. Conexión final de fontanería e instalación de mamparas, cortinas etc.

Inventario habitaciones (ANEXO 21).

6. PLAN FINANCIERO.

6.1. Financiación.

- Cuadro y descripción de las inversiones previstas y plan de amortizaciones. Inversión inicial (ANEXO 22).

- **Estructura financiación (ANEXO 23).** Financiación, composición, y características de la inversión.
- **Saneamiento inversión (ANEXO 24).** Plan de amortización financiera.
- **Amortización del préstamo (ANEXO 25).** Cuadro de amortización del préstamo y características, sistema francés.

6.2. Estados Financieros.

- **Balance general (ANEXO 26).** Visto a 5 años e inicial. Se mantiene el nivel de existencias, ya que está contemplado en las compras y resultados.
- Estado de cuenta de resultados. Se contemplan todos los elementos componentes de los ingresos y gastos (variables y fijos). Los ingresos se consideran en función de la media de ocupación y con precios por debajo del mercado. Se considera la inflación.
 - **Resultados AÑO1 (ANEXO 27.1).**
 - **Resultados AÑO2 (ANEXO 27.2).**
 - **Resultados AÑO3 (ANEXO 27.3).**
 - **Resultados AÑO4 (ANEXO 27.4).**
 - **Resultados AÑO5 (ANEXO 27.5).**
- **Cuentas de Resultados (ANEXO 28).** Resumen final de todos los años contemplados.
- **Tesorería (ANEXO 29).** Vista al primer año y contemplando el desembolso inicial.
- **Ratios de Gestión Económica (ANEXO 30).**
- **Ratios de Gestión Financiera (ANEXO 31).**
- **Flujos de Caja (ANEXO 32).**
- **Punto de Equilibrio (ANEXO 33).**

7. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

La idiosincrasia de este proyecto define dos situaciones distintas:

1. En primer lugar el desarrollo de la puesta en funcionamiento y kick off del proyecto.
2. En segundo lugar la propia actividad y explotación del negocio turístico con todos los *assets* puestos a disposición.

La diferencia entre ambos estriba en que el primero engloba toda la ejecución de las obras (infraestructuras, cimentación, montaje de las unidades alojativas, adaptación zonas comunes, etc.) con un claro objeto y fin, puesta a disposición de las instalaciones para su

uso en la fecha prevista, característica sine qua non de un proyecto como tal. Para el correcto seguimiento y control se ha utilizado MS Project tal como se adjunta en el anexo.

Por otro lado, concierne a la explotación del negocio donde rige el principio de empresa en funcionamiento, siendo el objeto la explotación continua de un conjunto de unidades alojativas en condiciones de rentabilidad y liquidez sin mermar la calidad y el servicio.

7.1. Kick off.

“Los riesgos del proyecto proceden de acontecimientos que, de ocurrir, pueden tener un efecto negativo o positivo sobre los objetivos del proyecto. Los riesgos tiene una causa, y si se producen, un impacto. El riesgo incluye una amenaza para el cumplimiento de los objetivos del proyecto y, a la vez, una oportunidad de mejora de estos objetivos” (PMIBok, 2013)

El objeto del spin off de este apartado previo a la explotación del negocio se justifica por los siguientes motivos:

- Características y riesgos propios de la inversión, explotación turística.
- Ubicación, al ser una localización en otro país.
- Desarrollo propio de la puesta en funcionamiento y retrasos en la explotación que generarían saldos negativos de tesorería.

En el proceso de establecimiento del “*Risk management framework*”, este se debe de componer de clasificar, seleccionar, implementar, evaluar, autorizar y supervisar, los controles y riesgos.

Risk management framework kick off (TABLA 3)

Identificación de riesgos.	Probabilidad	Impacto	Gestión y control.	Análisis cualitativo	Análisis cuantitativo
Permisos y licencias de obra.	BAJA, no se comienzan las obras hasta todos los permisos.	ALTO.	Revisión de permisos y documentación con autoridades	Paralización de la obra y retraso siguientes fases.	Retraso comienzo explotaciones.
Cualificación personal.	MEDIA, escasos profesionales cualificados.	ALTO	Proceso de selección amplio y tipificado con perfiles	Afectación a las calidades y retrasos. Mal ambiente laboral	Costes de no calidad, reparaciones, retrasos apertura,

					sobrecostes.
Entrega tiempo materiales.	BAJA, selección adecuada y bajo contrato de proveedores.	ALTO	Revisión necesidades de materiales,	Retraso certificaciones, apertura establecimiento .	Costes de personal, costes de retraso apertura.
Climatología (tifones, huracanes, etc.)	ALTA, histórico de datos.	ALTO	Preparación tejados y partes móviles. Consulta meteorológica.	Imagen del hotel, reclamaciones.	Reparaciones, cancelaciones, pérdida de ocupación.
Calidades.	MEDIA	MEDIO	Cumplimiento de planos y certificaciones	Acceso a certificaciones de calidad.	Reducción del precio, cambio de clientela target.
Plazos.	MEDIA	MEDIO	Cumplimiento de certificaciones y planificación.	Retraso puesta a punto.	Penalizaciones , cash flow.

Fuente: elaboración propia.

7.2. Explotación.

Tal y como se ha comentado anteriormente los riesgos en ambas fases deben ser analizados y planificados de distinta forma. El proceso de gestión de riesgos durante la explotación:

Risk management framework explotación (TABLA 4)

Identificación de riesgos	Probabilidad	Impacto	Gestión y control.	Análisis cualitativo	Análisis cuantitativo
Protección de datos.	MEDIA	ALTA	Antivirus, cumplimiento protección datos, servidores seguros.	Pérdida de clientela, imagen de marca.	Sanciones, multas, demandas.

Propiedad intelectual y marca	MEDIA	BAJA	Control de redes y blogs.	Pérdida de clientela, imagen de marca.	Pérdida de clientela.
Phishing.	ALTA	ALTA	Antivirus, gestión de claves.	Suplantación de la identidad, uso fraudulento de cuentas, etc.	Robo.
Denuncia servicio.	ALTA	ALTA	Gestión de la calidad total y cliente.	Pérdida de cliente, denuncia.	Denuncia y sanciones.
Accidentes.	ALTA	ALTA	Seguros y cumplimiento de la norma.	Denuncias, juicios.	Indemnizaciones.
Averías suministros.	MEDIA	ALTA	Revisión y plan de mantenimiento.	Denuncias.	Pérdidas de clientes.
Climatología.	ALTA	ALTA	Revisión meteorología.	Pérdida de clientela.	Cancelaciones, averías, daños.

Fuente: elaboración propia.

7.3. Administración de los riesgos.

Resumiendo el proceso de actuación en la gestión del plan de riesgos, tras el análisis e identificación de los mismos, es preciso detallar las actuaciones referidas al respecto, estas actuaciones podrán ser las siguientes:

Administración de riesgos I (TABLA 5)

Identificación de riesgos.	Asumir	Reducir	Transferir	Distribuir	COSTE
Permisos y licencias de obra.		X			Pago de un asesor y abogado para los tramites

					correctos.
Cualificación personal.		X			Mayor remuneración y salario.
Entrega tiempo materiales.	x				Contratos de suministros exclusivos.
Climatología (tifones, huracanes, etc.)				x	Seguros de cancelaciones, de instalaciones.
Calidades.			x		Clausula ejecución de obras.
Plazos.			x		Penalizaciones certificaciones.

Fuente: elaboración propia.

Administración de riesgos II (TABLA 6)

Identificación de riesgos	Asumir	Reducir	Transferir	Distribuir	COSTE
Protección de datos.		X			Antivirus, asesoramiento profesional.
Propiedad intelectual y marca.		X			Control y revisión.
Phishing.		X			Control y revisión
Denuncia servicio.				x	Seguros.
Accidentes.			x		Seguros.
Averías suministros.	x				Revisión instalaciones.
Climatología.				x	Seguros.

Fuente: elaboración propia.

8. CONCLUSIONES Y DISCURSIÓN.

La importancia del turismo caribeño y el entorno favorable en el que se desarrolla el proyecto, destacando el potencial de las nuevas alternativas turísticas, deja manifiesto el carácter de éxito y de rentabilidad de este proyecto. Todo ello unido a una alta ocupación garantizada, un clima favorable y unos costes operativos reducidos, tal como han manifestado los datos aportados y documentados fehacientemente.

En el desarrollo completo del proyecto se han abordado todos los datos para una correcta interpretación y valoración, identificando y gestionando los riesgos y bajo un enfoque de calidad total, tal como se ha detallado en el análisis de tareas y procedimientos.

Como es reseñable el principal problema es la financiación y la liquidez, no obstante las altas tasas de ocupación de la zona garantizan un flujo de caja que permite afrontar los gastos operativos y la devolución de las cuotas de amortización del préstamo e intereses devengados puntualmente. Sin embargo, y aunque los resultados obtenidos en los primeros años muestran cierta timidez, estos van aumentando significativamente a partir del quinto año.

Es reseñable que las tasas de retorno de y rentabilidad no son las esperadas tras la inmovilización de tal capital, no obstante en la interpretación cualitativa de estos datos hay que tener presente que es una inversión a largo plazo y con flujos de caja constantes, teniendo en cuenta una ocupación media en los primeros años de actividad significativamente por debajo de la media. Igualmente, es una inversión con un alto valor residual, donde más de la mitad de la inversión corresponde al terreno. Terreno que por su distribución en planos, permite la posibilidad de ampliación y capacidad con la instalación de nuevas unidades alojativas, llegando casi a duplicar los flujos de caja.

La garantía al soporte de éxito a largo plazo es el auge experimentado en la zona, así junto a unos precios rentables y competitivos, sin mermar la calidad como tal.

Como queda de manifiesto, se han cumplido los objetivos inicialmente planteados en torno a la viabilidad técnica, evaluando la factibilidad del desarrollo del proyecto en el entorno, financiera, analizando la generación de tesorería que pueda afectar el desarrollo del proyecto y económica, garantizando unos resultados positivos desde el primer año de actividad.

Por último, en los referidos objetivos personales, el autor de este proyecto ha desarrollado y potenciado una actitud crítica y sintética a la hora de buscar, analizar y compilar la amplitud de información obtenida. De la misma forma ha permitido afianzar multitud de conceptos

clave aprendidos en el estudio del Grado de ADE, así como una actualización de nuevos conceptos, terminología y enfoques en un entorno tan dinámico y cambiante como es la Administración de Empresas. Para finalizar, en lo más personal si cabe, la satisfacción de poder analizar la coyuntura de un país, evaluar su entorno y la capacidad de generar negocio en un ámbito muy relacionado con lo más profundo de este autor muy gustoso de presentar este trabajo fin de grado.

9. APÉNDICES Y ANEXOS.

- Mapa del país (ANEXO 1).
- Fotografías e ilustraciones (ANEXO 2).
- Oferta de hoteles (ANEXO 3).
- Fill me please! (ANEXO 4).
- Zero Killed! (ANEXO 5).
- Room ready! (ANEXO 6).
- Manager on duty! (ANEXO 7).
- Correlación procesos-actividades (ANEXO 8).
- Matriz RMG formulario (ANEXO 9).
- Book me I am famous (ANEXO 10).
- Planos de las viviendas y del proyecto (ANEXO 11).
- Cuadro cadena de valor adaptado al negocio (ANEXO 12).
- Welcome pack (ANEXO 13).
- Diccionario de actividades (ANEXO 14).
- I can improve (ANEXO 15).
- Portfolio ejecución del proyecto (ANEXO 16).
- Obras de urbanización y zonas comunes (ANEXO 17).
- Instalación de las unidades alojativas (ANEXO 18).
- Aspectos jurídicos (ANEXO 19).
- Fases mobiliario y complementos (ANEXO 20).

10. INDICE DE FIGURAS Y TABLAS.

- Detalle de la plantilla (TABLA 1), página 23.
- Objetivos de ventas y resultados (TABLA 2), página 30.
- Risk management framework kick off (TABLA 3), página 44.
- Risk management framework explotación (TABLA 4), página 45.
- Administración de riesgos I (TABLA 5), página 46.

- Administración de riesgos II (TABLA 6), página 47.
- Inventario habitaciones (ANEXO 21).
- Inversión inicial (ANEXO 22).
- Estructura financiación (ANEXO 23).
- Saneamiento inversión (ANEXO 24).
- Amortización del préstamo (ANEXO 25).
- Balance general (ANEXO 26).
- Resultados AÑO1 (ANEXO 27.1).
- Resultados AÑO2 (ANEXO 27.2).
- Resultados AÑO3 (ANEXO 27.3).
- Resultados AÑO4 (ANEXO 27.4).
- Resultados AÑO5 (ANEXO 27.5).
- Cuentas de Resultados (ANEXO 28).
- Tesorería (ANEXO 29).
- Ratios de Gestión Económica (ANEXO 30).
- Ratios de Gestión Financiera (ANEXO 31).
- Flujos de Caja (ANEXO 32).
- Punto de Equilibrio (ANEXO 33).

11. ACRONIMOS Y VOCABULARIO.

- BOT. Business Observation Tool.
- BRICS. Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica.
- BZD. Dólar belizeño.
- CARICOM. Comunidad del Caribe.
- CEPAL. Comisión Económica para América Latina.
- CTO. Organización de Turismo del Caribe.
- DAFO. Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
- GPS. Sistema de Posicionamiento Global.
- I+D. Investigación y Desarrollo.
- IATA: BZE, la OACI: MZBZ. Código internacional de identificación aeroportuaria.
- IBC. Sociedades Internacionales de Negocio.
- IDH. Índice de Desarrollo Humano.
- INTERPOL. Organización Internacional de Policía Criminal
- ISO. International Organization for Standardization
- MBA. Master in Business Administration.

- OCDE. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
- OEA. Organización de Estados Americanos.
- OMC. Organización Mundial del Comercio.
- ONU. Organización de Naciones Unidas.
- PADI. Professional Association of Diving Instructors.
- PEST / PESTELI. Contexto Político, Económico, Social, Tecnológico, etc.
- PIB. Producto Interior Bruto.
- PNB. Producto Nacional Bruto.
- PUP. People's United Party, Partido Popular Unido.
- RMG. Matriz Rafael Muñiz González.
- S.M.A.R.T. Specific, Measurable, Attainable, Realistic y Timesensitive, objectives.
- SDI. Scuba Diving International.
- SMI. Salario Mínimo Interprofesional.
- SWOT. Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.
- UDP. United Democratic Party, Partido Democrático Unido.
- UNESCO. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura.
- USD. United States Dollar.
- VIH. Virus de la inmunodeficiencia humana.

12. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.

- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Ediciones Granica.
- Calero García, F., & Parra López, E. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. McGraw-Hill España.
- Corral Mestas, F. (2012). *Manual de recepción hotelera*. Septem Ediciones.
- Corredor Velandia, C., Guerra, H. S., & Rozas Gutiérrez, S. (2011). *Negocios internacionales*. Universidad del Norte.
- Debbie Ponchner. (2010). *La felicidad hace negocios rentables*. La Nación.
- Dieckow, L. M. (2010). *Turismo*. B - EUMED.
- Editorial Vértice. (2011). *Contabilidad financiera*. Editorial Publicaciones Vértice.
- Jahir Lombana Coy, Silvia Rosas Gutiérrez, César Corredor Velandia, & Harold Silva Guerra. (2012). *Negocios internacionales: Fundamentos y estrategias*. Pensamiento & Gestión, (32), 248-250.
- Jiménez Bulla, L. H., & Jiménez Barbosa, W. G. (2013). *Turismo*. Ecoe Ediciones.
- Kantis, H. (2011). *Corriendo fronteras*. Ediciones Granica.

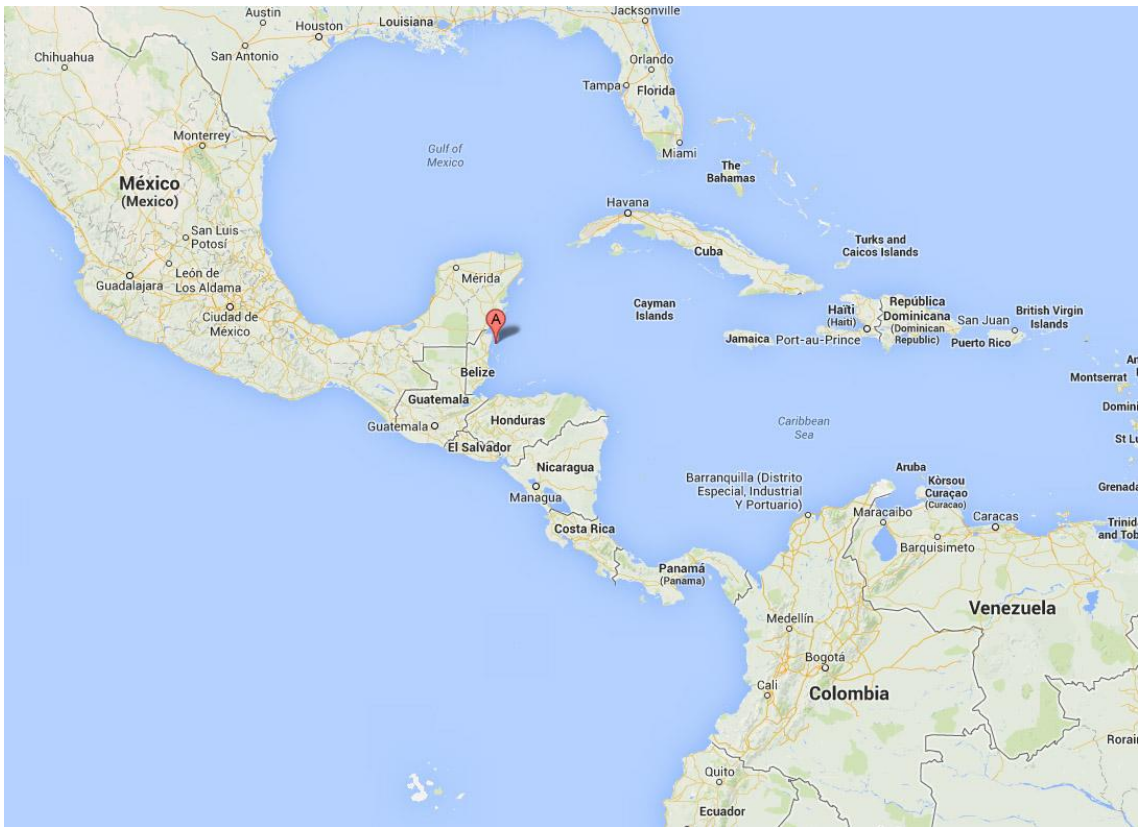
- Livingston, B. (2010). *Pasión por la excelencia en el servicio*. McGraw-Hill Interamericana.
- Martín Fernández, R. (2012). *2da Convención internacional de estudios de entidades de hospitalidad*. Editorial Universitaria.
- Martínez Villa, A. (2012). *Turismo 2.0*. Septem Ediciones.
- Michael Creagan. (2003). Hotel. *National Review*, 55(8), 46.
- Plazas Rojas, F. (2011). *Investigación de mercados*. Ediciones de la U.
- Ponchner, D., & Debbie Ponchner. (2010). *La felicidad hace negocios rentables*. La Nación.
- Rivas García, J. (2012). *Organización, gestión y creación de empresas turísticas*. Septem Ediciones.
- Sánchez García, L., Tugores Ques, J., & Fernández Azuela, M. (2005). *Economía internacional*. McGraw-Hill España.
- Sun, T. (2010). *El arte de la guerra*. McGraw-Hill Interamericana.
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thompson Civitas. Madrid.
- Gonzalez Serrano L., Talon Ballesteros P. (2002). *Síntesis*. Madrid.
- Alcaraz Rodríguez, R. (2001). *El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios*. McGraw Hill.
- Freire, A. (2005). *Pasión por emprender; de la idea a la cruda realidad*. Ediciones Juan Granica.
- Gallego Díez, E., & Vara y Vara, M. (2008). *Manual práctico de contabilidad financiera*. Madrid: Pirámide.
- González Domínguez, F. J. (2003). *Creación de Empresas*. Guía para el desarrollo de iniciativas empresariales. Pirámide.
- Rojo, I. M. (2003). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid: Pirámide.
- Rojo, F. B. (2004). *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*. Madrid: Síntesis.
- John D. Daniels, Lee H. Radebaugh y Daniel P. (2004). *International business*. Pearson Education.
- Albizu y Landeta (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ed. Pirámide.

13. BENCHMARKING.

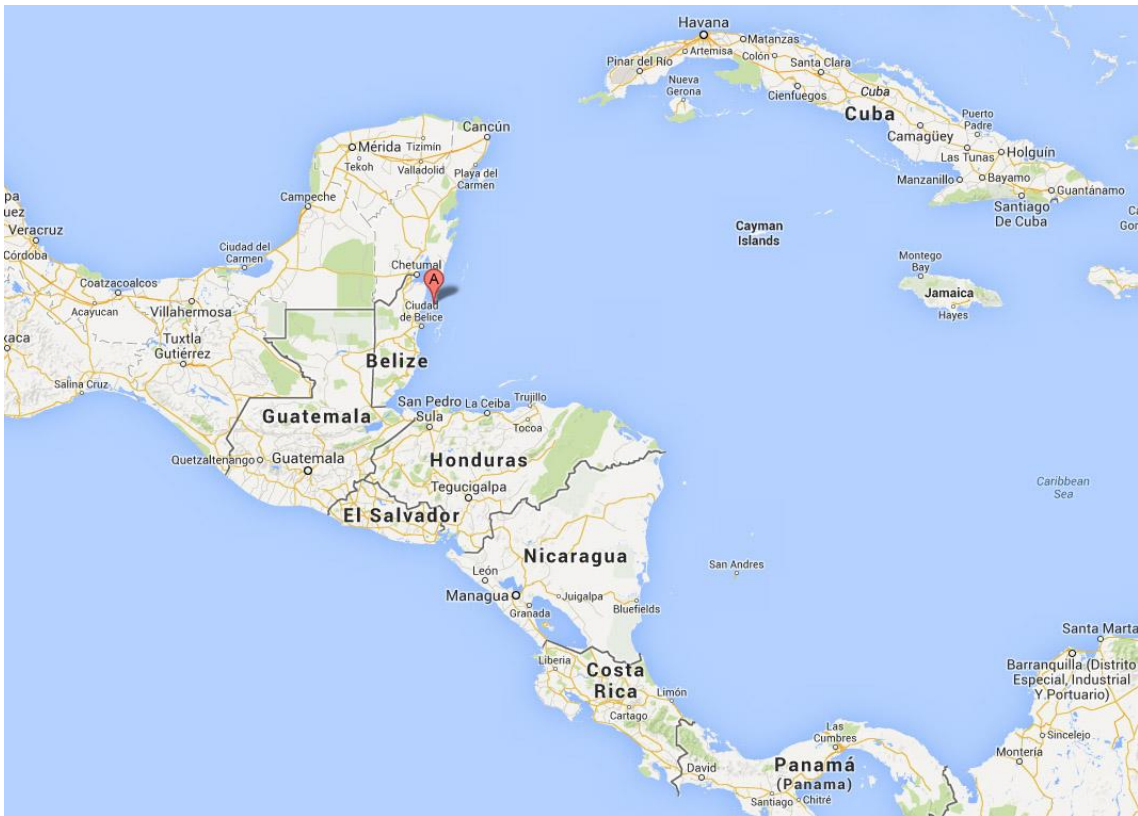
- aireuropa.com
- atrapalo.com
- barceloviajes.com
- booking.com
- edreams.es
- viajeselcorteingles.es
- trabber.com.es
- travelocity.com
- tripadvisor.es
- trivago.es
- iberia.com
- kayak.es
- muchoviaje.com
- nh-hoteles.es
- pullmantur.esportada.html
- minube.com
- es.lastminute.com
- linkedin.com
- marsol.com
- es.solmelia.com
- viboviajes.com

Mapa del país (ANEXO 1)

Escala a 500 km.

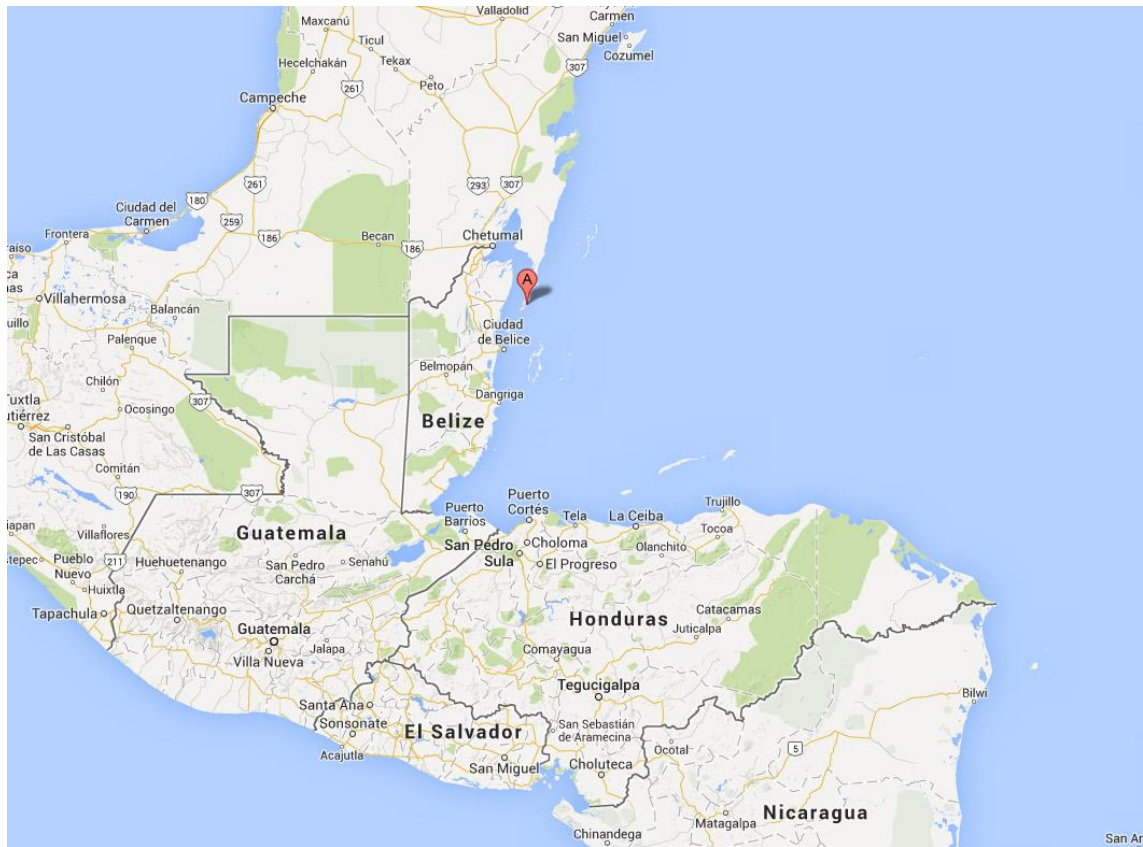


Escala a 200 km.



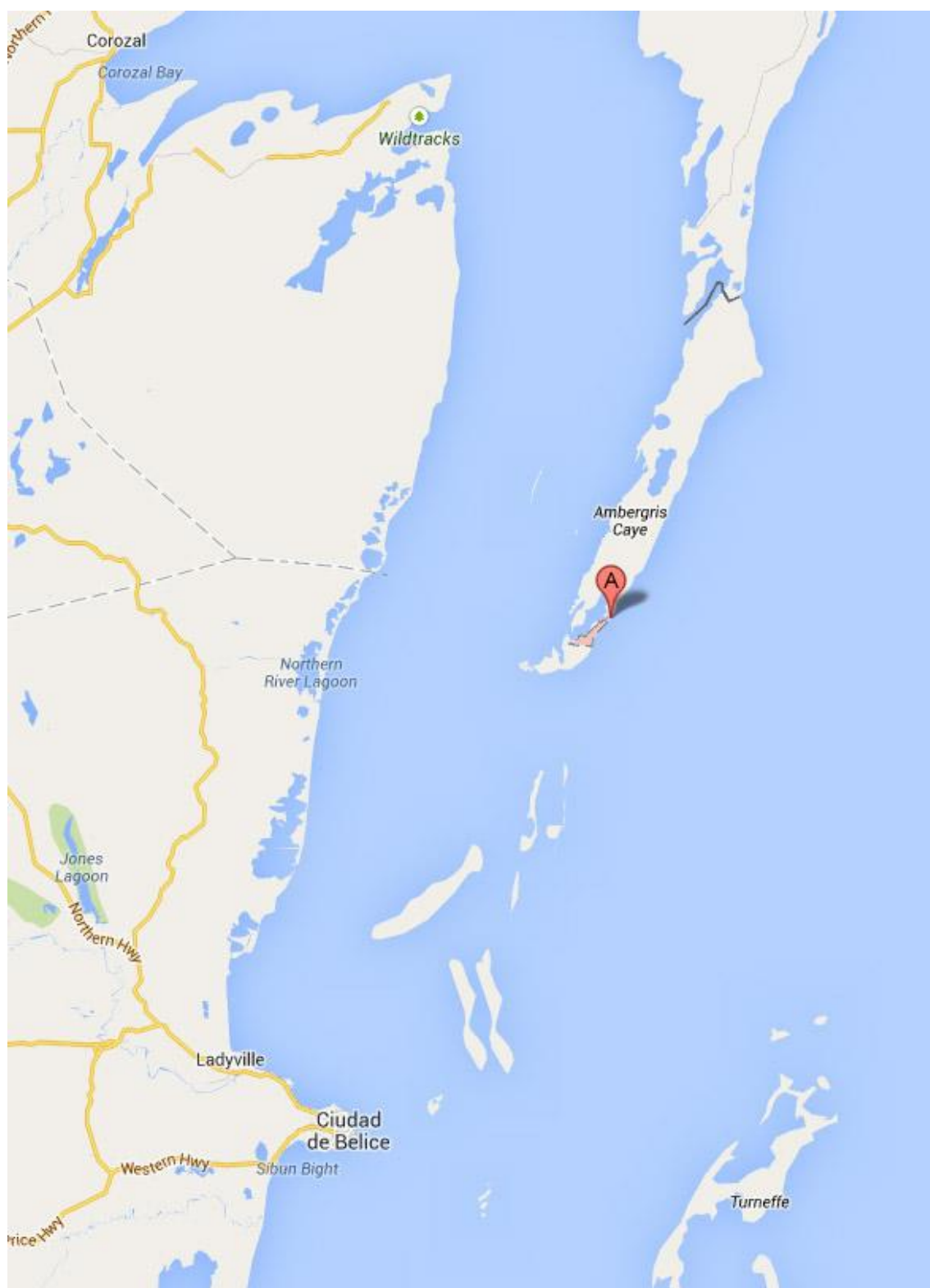
Mapa del país (ANEXO 1)

Escala a 100 km.



Mapa del país (ANEXO 1)

Escala a 10 km.



Fotografías e ilustraciones (ANEXO 2)



Coral reef at Belize. Mikebaird, 2008.
everystockphoto.com



All Washed Up, Canon in 2D, everystockphoto.com



Belize, KKinjo

Fotografías e ilustraciones (ANEXO 2)



IMG_4217



Turneffe Island, Go Climb and rock.

Oferta de hoteles (ANEXO 3)

Actualmente, San Pedro de Belice cuenta con 35 alojamientos (+1) de diversas características, calidades, precios y configuración. Sin embargo para realizar una clasificación útil, se han seguido los siguientes criterios:

1. Se ha usado un buscador reconocido como es Booking.com, de hecho toda la información proviene de esta fuente. Además por ser el primer buscador de hoteles en el que el se registrará este proyecto.
2. Se ha estandarizado la fecha, como el uno de junio de 2014 para establecer un coste medio
3. Se han seleccionado estancias para 3 adultos.
4. Se ha acotado a la zona de San Pedro y alrededores.

Por orden de precio:

Establecimiento		precio	Valoración y relación con el proyecto.	Ventaja competitiva del proyecto hacia el competidor.
	Royal Caribbean Resort	79€	En San Pedro, y con playa privada. Cuenta con piscina y jardinees. El alojamiento se configura en cabañas dispuestas, pudiéndose ser el rival más directo al proyecto. Cuenta con cocina equipada, parking gratuito, aire acondicionado y alquiler de bicicletas. Cuenta con 39 habitaciones.	Las unidades alojativas presentan mejor calidad, en dotación y espacio. Se contemplan sólo 8 unidades, que dotan de mayor intimidad y tranquilidad. No se cuenta con playa privada.
	Mata Rocks Resort	88€	En San Pedro, y cercano a la playa, cuenta con piscina, barbacoa y zonas exteriores. Se configura como habitaciones adosadas en torno a la zona común. Ofrecen actividades y excursiones. Habitaciones sin cocina y con aire.	Mayor espacio entre las unidades, más intimidad, mayor conexión con la naturaleza. Dotación de cocina, mitad de unidades ofertadas.

Oferta de hoteles (ANEXO 3)

	Mayan Princess Hotel	103€	Configuración de aparthotel tradicional con todos sus servicios. Cercano a la playa y con zonas comunes. Cuenta con 19 unidades. Dispone de cocina equipada y aire acondicionado.	Mayor intimidad y menor precio. Otro enfoque distinto de resort.
	Aquavista Beachfront Suites	119€	Hotel íntimo con solo seis habitaciones. Ofrece transfer al aeropuerto que está cercano. Cuenta con cocina equipada y un ambiente familiar.	Parecido enfoque por el reducido número de unidades, aunque menor precio.
	Kama Beach Club and Suites	224€	Hotel con encanto, con unas confortables zonas comunes con piscina y parking gratuito. Se establece con bungalows completamente equipados hasta con jacuzzi. Ofrecen realizar las compras a sus huéspedes. Cuenta con 10 habitaciones.	Enfoque familiar y atención al cliente. Precio inferior.
	Grand Caribe Belize	315€	Complejo hotelero con 75 habitaciones y zonas comunes con piscina. Cuentan con cocina equipada y aire acondicionado. Cuenta con playa privada y acceso con parking gratuito.	Enfoque familiar y atención al cliente. Precio inferior. Mayor conexión con el ambiente caribeño.
	Belizean Cove Estates	470€	Sin duda el alojamiento Premium de la zona por excelencia, ofrece hasta chef privado. Completamente en otro enfoque distinto.	Otro enfoque y segmentación de clientela distinta.

Oferta de hoteles (ANEXO 3)

	Easy Inn Hotel	48€	Alojamiento económico con 20 habitaciones, cuenta con cocina equipada y una habitación simple. Las zonas comunes son escasas. Sin duda la variante más económica.	Calidad superior, aunque el precio es mayor.
	Bella Sombra Guest House Belize	62€	Fuera de San Pedro, pero con buenas conexiones con los ferrys y el aeropuerto. Buena relación calidad precio y con 4 habitaciones.	Mayor acceso a la playa y entorno caribeño.
	The Bakadeer Inn	66€	Ubicado en Ciudad Belice, cuenta con 12 habitaciones y fuera del entorno de playa y caribeño. Es básicamente un alojamiento hotelero lowcost.	Entorno caribeño, acceso a la costa, dotación de cocina, amplitud de los alojamientos.
	Chateau Caribbean	80€	Hotel de 20 habitaciones con encanto a primera línea de playa con buena oferta gastronómica, cuenta con parking gratuito.	Otro enfoque de más independencia, similar calidad en equipamiento, e incluye cocina.
	Princess Hotel and Casino	103€	Puro complejo hotelero de 160 habitaciones. En la línea de los grandes complejos cuenta con zonas comunes espectáculos, jardines y piscinas.	Otro enfoque para turismo en masa y agencia de viajes.
	Villa Boscardi	104€	Hotel íntimo y familiar de 8 habitaciones en Belize City, con cocina común y parking gratuito.	Cercano a la playa, entorno caribeño, cocina privativa, independencia, zonas comunes.

Oferta de hoteles (ANEXO 3)

	Island Magic Beach Resort	107€	Hotel situado en Cayo Corker, con un ambiente caribeño y amplias zonas comunes. Ofrecen las ventajas de los grandes complejos aplicado a 12 habitaciones.	Uno de los mejores en cuanto a calidades y servicios. Parking, menor precio.
	Brightwaters Beach Resort	143€	Ubicado en San Pedro, con 6 habitaciones y dotación completa de cocina y aire acondicionado. Ofrecen traslado.	Entorno similar y acceso a la playa. Similar calidades, aunque a un precio bastante inferior.
	La Beliza Resort	242€	Complejo hotelero de 17 habitaciones de una gran calidad y entorno paradisíaco. Grandes zonas comunes y buenos servicios. Acceso a la playa y traslado al hotel gratuito.	Menor precio.
	Maruba Resort & Jungle Spa	275€	Hotel con encanto y calidad, a un precio alto pero quizás por el entorno selvático donde se ubica. Ofrecen muchos servicios y zonas comunes completas. Cuentan con bar y restaurante. Parking gratuito.	Enfocado a turismo premium

Fill me please! (ANEXO 4)

Thank you very much for choosing us to spend your vacation. Let us take a few minutes to improve our service.

GENERAL

	Exceptional	Above Average	Average	Below Expectations	No Opinion
Courtesy of Staff					
Guest Services					
Setting and decoration					
First Impression					
Price / quality					
Communication (language, etc)					
Overall					

RESERVATION PROCESS

	Exceptional	Above Average	Average	Below Expectations	No Opinion
Accuracy					
Attention					
Efficiency					
Web reservation (in case of)					

DAY BY DAY

	Exceptional	Above Average	Average	Below Expectations	No Opinion
Welcome and reception					
Check out					
Request					
Garden					
Pool					
Buffet					
Ambient					
Minimarket					
Behaviour other guests					

AT THE HOTEL

	Exceptional	Above Average	Average	Below Expectations	No Opinion
Comfort					
Furniture					
Temperature					
Cleaning and housekeeping					
Maintenance					
Bathroom					
Kitchen and enalmeware					

Any suggestion to improve our service? Please feel free!!

Zero Killed! (ANEXO 5)

**Revisa la lista de tus tareas y anota las incidencias que te vas encontrando.
Recuerda que la calidad es nuestro lema:**

	Ítem	Descripción	Frecuencia	Tiempo estimado	¿Realizada?	Anotaciones
1	INSTALACIONES GENERAL	Vistazo general de las instalaciones, vuelta alrededor del perímetro tanto interior como exterior y por todas las zonas de tránsito	DIARIA	45 min		
2	GESTION RESIDUOS	Recoger residuos de tamaño, así como desechos vegetales	DIARIA	45 min		
3	PAPELERAS	Vaciar papeleras y cambiar bolsas	DIARIA	45 min		
4	PAVIMENTACIÓN Y ZONAS DE TRÁNSITO HABITUAL	Comprobar estado pavimento, losetas, etc.	DIARIA	estimar		
5	REVISIÓN EXTERIOR ALOJAMIENTOS	Revisar escondrones, desperfectos visuales, etc	SEMANAL	45 min		
6	LIMPIEZA SUELO	Recoger y limpiar suelo	DIARIA	120 min		
7	LIMPIEZA PISCINA	Pasar barrefondos, y recogida de desechos	DIARIA	30 min		
8	REVISION EQUIPO PISCINA	Revisar bomba inyectora cloro, y depuradora	2 VECES EN SEMANA	30 min		

No olvides entregar este parte diario con las anotaciones al supervisor al finalizar la jornada, así como otras circunstancias que hayan concurrido.

Room ready! (ANEXO 6)

Revisa la lista de tus tareas y anota las incidencias que te vas encontrando. Recuerda que la calidad es nuestro lema:

1. *El tiempo estimado de limpieza de cada unidad alojativa es de entre 45 minutos y 1 hora aproximadamente.*
2. *Recuerda llamar antes de entrar en la unidad alojativa.*
3. *Si coincides con los usuarios, coméntales sobre su estancia y cualquier aspecto que necesiten.*
4. *Respetar los objetos íntimos y comunicar cualquier incidencia al encargado.*
5. *No olvides entregar este parte diario con las anotaciones al supervisor al finalizar la jornada, así como otras circunstancias que hayan concurrido.*

ITEMS

- ☐ Comprobar inventario habitación, reponer y comunicar a encargado si procede
- ☐ Vaciado papeleras y basura.
- ☐ Sacar basura.
- ☐ Cambiar toallas.
- ☐ Barrer apartamento.
- ☐ Recoger ropa sucia.
- ☐ Limpieza general de cocina.
- ☐ Limpieza dormitorio/s.
- ☐ Limpieza de salón.
- ☐ Aspiradora sofá-cama.
- ☐ Limpieza baños.
- ☐ Hacer cama/s.
- ☐ Fregar suelo.

FECHA:

Anotaciones: (reparaciones, incidencias, reposiciones, etc).

Manager on duty! (ANEXO 7)

Personal con responsabilidad: ENCARGADO. FUNCIONES.

- Adaptaciones especiales clientes
- Aprovisionamiento suministro reparaciones
- Control albaranes
- Control Presupuestario
- Controlar aprovisionamiento lavandería
- Controlar y cuadrar caja
- Devoluciones y reclamaciones
- Disposición consumibles y lencería a habitaciones
- Disposición elementos necesarios recepción
- Filtrar Incidencias
- Gestión de los suministros luz, agua, teléfono
- Gestión de pasaportes y visados Carta de invitación o Voucher
- Gestión de proveedores
- Gestión divisa extranjera
- Gestión redes sociales
- Gestionar almacén habitaciones
- Gestionar compras y stocks
- Identificación mejoras y adaptación
- Gestión de quejas
- Mantenimiento del inventario de mobiliario de los alojamientos
- Modificación de reservas
- Otras Ventas
- Realizar documentación interna
- Recapture clientes
- Retrasos checking
- Supervisar y controlar el trabajo de las camareras
- Tratamiento de encuestas satisfacción

Manager on duty! (ANEXO 7)

Personal con responsabilidad: GERENCIA. FUNCIONES.

- Analizar nuevas Inversiones y mejoras
- Aplicación políticas PRL
- Aprobación cierres mensuales y anuales
- Aprobar la gestión
- Aprovechamiento óptimo de las infraestructuras
- Captación de nuevos clientes
- Cash Management
- Cierre anual y mensual
- Contratar agencias
- Contratar Tour Operadores
- Control Costes Bar y Cocina
- Control interno, gestión
- Controlar precios y márgenes
- Controlar vigilantes seguridad
- Diseño políticas PRL
- Establecimiento de políticas de fidelización
- Establecimiento de políticas de precios
- Facilitar el acceso a las reservas
- Fijar Precios Venta Público
- formación del personal
- Gestión Contable
- Gestionar Personal
- Mejorar e innovar en nuevos servicios para generar valor añadido al cliente
- Ofrecer paquetes turísticos, información turística de rutas y circuitos, etc
- Optimización mejoras
- Pagos a personal
- Plan Prevención Riesgos Laborales
- Política de Precios
- Potenciar la reducción de intermediarios
- Prospección de nuevos proyectos, mercados, etc.
- Redes sociales, workshops y ferias
- Relaciones Institucionales

Correlación procesos-actividades (ANEXO 8)

CODE	DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD	TIPO ACTIVIDAD / FRECUENCIA	PROCESO	RECURSO HUMANO ASIGNADO
ADM001	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Realizar documentación interna	Creación de servicios	Procesos operativo	Encargado
ADM002	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	Dotación habitación lencería, sábanas, toallas, etc	Creación de servicios	Procesos operativo	Camarera de pisos
ADM003	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	Limpieza habitaciones	Creación de servicios	Procesos operativo	Camarera de pisos
ADM004	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	Preparar catering desayuno	Creación de servicios	Procesos operativo	Camarera de pisos
ADM005	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	Retirar lencería, sábanas, toallas, etc	Creación de servicios	Procesos operativo	Camarera de pisos
ADM006	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Gestión divisa extranjera	Desarrollo de recursos y productos	auxiliar	Encargado
ADM007	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Otras Ventas	Desarrollo de recursos y productos	auxiliar	Encargado
ADM008	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Supervisar y controlar el trabajo de las camareras	Gestión de recursos humanos	auxiliar	Encargado
ADM009	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Adaptaciones especiales clientes	Servicios online	Procesos operativo	Encargado
ADM010	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Aprovisionamiento suministro reparaciones	Logística interna	Procesos operativo	Encargado
ADM011	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Control albaranes	Logística interna	Procesos operativo	Encargado
ADM012	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Control Presupuestario	Logística interna	Procesos operativo	Encargado
ADM013	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Controlar aprovisionamiento lavandería	Logística interna	Procesos operativo	Encargado
ADM014	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Controlar y cuadrar caja	Creación de servicios	Procesos operativo	Encargado
ADM015	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Devoluciones y reclamaciones	Política post servicio	Procesos operativo	Encargado
ADM016	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Disposición consumibles y lencería a habitaciones	Logística interna	Procesos operativo	Encargado
ADM017	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Disposición elementos necesarios recepción	Logística interna	Procesos operativo	Encargado
ADM018	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Filtrar Incidencias	Creación de servicios	Procesos operativo	Encargado
ADM019	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Gestión de los suministros luz, agua, teléfono	Logística interna	Procesos operativo	Encargado
ADM020	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Gestión de pasaportes y visados Carta de invitación o Voucher	Servicios en destino	Procesos operativo	Encargado
ADM021	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Gestión de proveedores	Logística interna	Procesos operativo	Encargado
ADM022	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Gestión redes sociales	Servicios online	Procesos operativo	Encargado
ADM023	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Gestionar almacén habitaciones	Logística interna	Procesos operativo	Encargado
ADM024	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Gestionar compras y stocks	Logística interna	Procesos operativo	Encargado
ADM025	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Identificación mejoras y adaptación	Política post servicio	Procesos operativo	Encargado
ADM026	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Gestión de quejas	Política post servicio	Procesos operativo	Encargado
ADM027	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Mantenimiento del inventario de mobiliario de los alojamientos	Logística interna	Procesos operativo	Encargado
ADM028	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Modificación de reservas	Servicios online	Procesos operativo	Encargado
ADM029	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Recapture clientes	Política post servicio	Procesos operativo	Encargado
ADM030	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Retrasos checking	Servicios online	Procesos operativo	Encargado
ADM031	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Tratamiento de encuestas satisfacción	Política post servicio	Procesos operativo	Encargado
ADM032	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Analizar nuevas Inversiones y mejoras	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM033	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Aplicación políticas PRL	Gestión de recursos humanos	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM034	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Aprobación cierres mensuales y anuales	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM035	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Aprobar la gestión	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM036	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Cash Management	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM037	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Cierre anual y mensual	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM038	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Control Costes Bar y Cocina	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM039	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Control interno, gestión	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM040	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Controlar precios y márgenes	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM041	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Controlar vigilantes seguridad	Gestión de recursos humanos	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM042	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Diseño políticas PRL	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Gerencia / propiedad

Correlación procesos-actividades (ANEXO 8)

CODE	DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD	TIPO ACTIVIDAD / FRECUENCIA	PROCESO	RECURSO HUMANO ASIGNADO
ADM043	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	formación del personal	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM044	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Gestión Contable	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM045	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Gestionar Personal	Gestión de recursos humanos	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM046	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Pagos a personal	Gestión de recursos humanos	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM047	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Plan Prevención Riesgos Laborales	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM048	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Política de Precios	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM049	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Relaciones Institucionales	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Gerencia / propiedad
ADM050	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Aprovechamiento óptimo de las infraestructuras	Creación de servicios	Procesos operativo	Gerencia / propiedad
ADM051	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Captación de nuevos clientes	Promoción y publicidad	Procesos operativo	Gerencia / propiedad
ADM052	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Contratar agencias	Promoción y publicidad	Procesos operativo	Gerencia / propiedad
ADM053	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Contratar Tour Operadores	Promoción y publicidad	Procesos operativo	Gerencia / propiedad
ADM054	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Establecimiento de políticas de fidelización	Política post servicio	Procesos operativo	Gerencia / propiedad
ADM055	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Establecimiento de políticas de precios	Promoción y publicidad	Procesos operativo	Gerencia / propiedad
ADM056	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Facilitar el acceso a las reservas	Promoción y publicidad	Procesos operativo	Gerencia / propiedad
ADM057	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Fijar Precios Venta Público	Promoción y publicidad	Procesos operativo	Gerencia / propiedad
ADM058	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Mejorar e innovar en nuevos servicios para generar valor añadido al	Creación de servicios	Procesos operativo	Gerencia / propiedad
ADM059	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Ofrecer paquetes turísticos, información turística de rutas y circuitos,	Creación de servicios	Procesos operativo	Gerencia / propiedad
ADM060	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Optimización mejoras	Política post servicio	Procesos operativo	Gerencia / propiedad
ADM061	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Potenciar la reducción de intermediarios	Promoción y publicidad	Procesos operativo	Gerencia / propiedad
ADM062	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Prospección de nuevos proyectos, mercados, etc.	Promoción y publicidad	Procesos operativo	Gerencia / propiedad
ADM063	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Redes sociales, workshops y ferias	Promoción y publicidad	Procesos operativo	Gerencia / propiedad
MAN001	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	Gestión eliminación residuos	Logística interna	Procesos operativo	Mantenimiento
MAN002	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	Limpieza zonas comunes	Creación de servicios	Procesos operativo	Mantenimiento
MAN003	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	Revisar habitaciones (plan de mantenimiento)	Creación de servicios	Procesos operativo	Mantenimiento
MAN004	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	Sacar basuras	Creación de servicios	Procesos operativo	Mantenimiento
OUT001	OUTSORCING	Gestión de impuestos y fiscalidad	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Outsourcing de servicios.
OUT002	OUTSORCING	Gestión laboral	Infraestructura de la empresa	auxiliar	Outsourcing de servicios.
OUT003	OUTSORCING	Instalación nuevos sistemas	Desarrollo de la tecnología y sistemas de informació	auxiliar	Outsourcing de servicios.
OUT004	OUTSORCING	Mantenimiento Informático hardware	Desarrollo de la tecnología y sistemas de informació	auxiliar	Outsourcing de servicios.
OUT005	OUTSORCING	Mantenimiento informático software	Desarrollo de la tecnología y sistemas de informació	auxiliar	Outsourcing de servicios.
OUT006	OUTSORCING	Optimizar mantenimiento domótica	Desarrollo de la tecnología y sistemas de informació	auxiliar	Outsourcing de servicios.
OUT007	OUTSORCING	Servicios lavandería industrial	Logística interna	Procesos operativo	Outsourcing de servicios.
REC001	RECEPCION	Recaudar Teléfono Público y de Habitaciones	Desarrollo de recursos y productos	auxiliar	Recepcionistas auxiliar
REC002	RECEPCION	Alquiler ccomplementos (cama supletoria, safe, cunas)	Servicios en destino	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
REC003	RECEPCION	Atención personalizada clientes	Servicios en destino	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
REC004	RECEPCION	Atender Reclamaciones	Servicios en destino	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
REC005	RECEPCION	Consultas previas llegada	Servicios online	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
REC006	RECEPCION	Exposición de normas	Servicios en destino	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
REC007	RECEPCION	Gestión de tours, recorridos, alquiler de vehículos, excursiones	Servicios en destino	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
REC008	RECEPCION	Gestión del parking y alquiler	Servicios en destino	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
REC009	RECEPCION	Gestión lavandería interior	Logística interna	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
REC010	RECEPCION	Información turística de la zona, rutas, circuitos, paquetes turísticos	Servicios en destino	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar

Correlación procesos-actividades (ANEXO 8)

CODE	DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD	TIPO ACTIVIDAD / FRECUENCIA	PROCESO	RECURSO HUMANO ASIGNADO
REC011	RECEPCION	Preparar y vender bebidas y snacks miniservice	Servicios en destino	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
REC012	RECEPCION	Recepción del cliente y registro	Servicios en destino	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
REC013	RECEPCION	Recogida de huéspedes	Servicios en destino	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
REC014	RECEPCION	Recogida y acomodación de enseres de los huéspedes	Servicios en destino	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
REC015	RECEPCION	Reponer merchandising	Logística interna	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
REC016	RECEPCION	Servicios externos (lavandería, plancha, peluquería, etc)	Creación de servicios	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
REC017	RECEPCION	Visita y guía personalizada a las instalaciones zonas comunes y priv	Servicios en destino	Procesos operativo	Recepcionistas auxiliar
MAN005	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	Realizar Recepción Nocturna	Servicios en destino	Procesos operativo	Vigilantes
MAN006	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	Vigilancia general	Creación de servicios	Procesos operativo	Vigilantes

Matriz RMG (ANEXO 9)

Creada, desarrollada y registrada por Rafael Muñiz González. www.rmg.es

1.- ¿Considera que su empresa es innovadora?

- ☐ a.- Sí, consideramos que estamos al mismo nivel de la competencia y exigencia del mercado.
- ☐ b.- Nuestra empresa posee filosofía tradicional y no creemos necesario ser muy innovadores. Tenemos muchos años de experiencia en el sector y no consideramos necesario por ahora innovar en nuestra empresa/producto.
- ☐ c.- Nosotros así lo creemos, pero tampoco nos preocupa ni afecta el grado de innovación.
- ☐ d.- Sí, el grado de innovación de nuestra empresa y nuestra voluntad de adecuación a los cambios del mercado, tanto a nivel social como tecnológico es superior al de la competencia.

2.- Valore la presencia de su empresa en Internet.

- ☐ a.- Contamos con una página bastante actual (menos de 2 años) que actualizamos mensualmente y contamos con perfiles en redes sociales
- ☐ b.- Tenemos un departamento propio para desarrollar contenidos diarios en una página web optimizada para el marketing on-line que junto a nuestras redes sociales nos permite estar muy bien posicionados.
- ☐ c.- No disponemos de página web en nuestra empresa, ya que no tenemos tiempo y en nuestro sector no es algo importante.

Matriz RMG (ANEXO 9)

☐ d.- Nuestra página web está algo antigua (más de dos años) pero intentamos actualizarla cada cierto tiempo con información sobre nuestros productos o alguna noticia de interés.

3.- ¿Existe comunicación interna en su empresa?

☐ a.- Sí, pero creemos que es más pragmático, en el siglo que vivimos, la gestión profesional directiva, no permitiendo excesiva democracia en la empresa, quedando bien entendido que las directrices importantes sólo pueden salir desde la cúpula empresarial, aún siendo respetuosos con la dignidad personal de nuestros colaboradores.

☐ b.- Sí y la consideramos fundamental en todos los aspectos, hasta tal punto que la información fluye en todos los sentidos, de arriba a abajo y viceversa, así como entre los diferentes departamentos. La consideramos un pilar básico para la optimización de la gestión en los Equipos Humanos.

☐ c.- Sí, la empresa dispone de una intranet.

☐ d.- Sí y, de hecho, existen herramientas para intentar potenciarlas: boletines periódicos, tablón de anuncios, correo interno, informes memorando,... No obstante, creemos que, aún siendo importante, la comunicación interna no define la cultura empresarial, que emana de los cuadros directivos y aunque la respetamos, no la promovemos exhaustivamente.

4.- ¿Realiza su empresa comunicación externa?

☐ a.- Sí, a través de publicidad convencional, promociones, marketing directo

Matriz RMG (ANEXO 9)

e inclusive, algo en internet.

☐ b.- Sí, aunque solemos concentrarnos en el marketing directo o en la producción de folletos, catálogos y regalos de empresa.

☐ c.- No hacemos comunicación externa porque es muy cara y no podemos ni siquiera plantearnos su producción y realización, aunque nos gustaría.

☒ d.- Sí y a través de campañas de Comunicación Corporativa y publicidad en los diferentes medios de comunicación (Internet, prensa escrita, radio, televisión, publicidad exterior,...).

5.- ¿Cómo describiría su presencia en las redes sociales?

☐ a.- Tenemos perfiles en las principales redes sociales pero no actualizamos con mucha frecuencia. Tenemos pocos seguidores y contenido.

☒ b.- Muy importante. Nuestro community manager solventa las incidencias e incluso realizamos ventas a través de ellas. Es un pilar básico en nuestra comunicación y atención al cliente y un canal muy importante de comunicación con nuestro público.

☐ c.- No estamos presentes en ellas. Consideramos que ni tenemos tiempo ni es necesario estar presente en nuestro sector.

☐ d.- Contamos con una considerable cantidad de seguidores y puntualmente resolvemos dudas o sugerencias de algunos clientes. Solemos poner noticias, descuentos y ofertas.

Matriz RMG (ANEXO 9)

6.- ¿Conoce la motivación, volumen, frecuencia,... de compras de sus clientes?

- ☐ a.- Sí, tenemos información detallada y actualizada del volumen de facturación y de solvencia financiera de nuestros clientes. No obstante, desconocemos datos sobre la motivación y frecuencia de compras. Consideramos que es un tema importante y trataremos de corregirlo.
- ☐ b.- Sí, por supuesto y, además, tenemos un sistema informático que nos permite conocer a la perfección cualquier información acerca de nuestros clientes. Además, los tenemos clasificados en A, B y C.
- ☐ c.- Nuestro mercado es tan pequeño que no necesitamos ningún sistema sofisticado de clasificación de datos para conocer perfectamente a nuestros clientes.
- ☐ d.- Dado el segmento en el que nos movemos, creemos que tenemos la información justa y necesaria de nuestros clientes, sin necesidad de aventurarnos a poseer más de ellos, entendiendo que puede ser un gasto adicional innecesario.

7.- Los precios de sus productos son:

- ☐ a.- Similares a los de la competencia.
- ☐ b.- Nuestro posicionamiento y calidad nos permite trabajar con precios superiores a los de la competencia.
- ☐ c.- Somos tremendamente competitivos y mantenemos una política low-

Matriz RMG (ANEXO 9)

cost.

- ☐ d.- No tenemos competencia y aplicamos políticas de precios en función de la demanda y de nuestra capacidad de oferta.

8.- ¿Posee su empresa una red de ventas muy profesional?

- ☐ a.- Poseemos un equipo propio de ventas, dado que nuestra cultura empresarial está enfocada al marketing y necesitamos un equipo sólido, fiel, bien retribuido y muy motivado. De ahí que se establezcan convenciones anuales de ventas, intercomunicación total entre el equipo y la dirección y se primen objetivos.

- ☐ b.- Creemos que tenemos una muy buena y profesional red de ventas, aunque obviamente todo, en esta vida, es mejorable.

- ☐ c.- Tenemos problemas porque, aunque la empresa tiene una red de ventas suficiente para su cartera de productos, existe una fuerte rotación de vendedores, dada la inestabilidad de la economía y la fuerte caída de ventas.

- ☐ d.- Nuestros equipos de ventas están externalizados (outsourcing).

9.- ¿Su empresa lleva a cabo estrategias de fidelización?

- ☐ a.- No solemos realizar ninguna acción concreta.

- ☐ b.- La política de la empresa, precisamente, se caracteriza por su política constante de realización de acciones de fidelización de su clientela, a través de

Matriz RMG (ANEXO 9)

múltiples acciones.

☐ c.- Sólo realizamos acciones estacionales como Navidad y fechas muy concretas, habida cuenta que, hoy en día, la fidelidad del cliente es muy frágil.

☐ d.- En nuestro mercado es difícil llevar a cabo acciones de fidelización de la clientela, aunque se realizan acciones puntuales como tarjetas con regalos y otras acciones promocionales, como viajes por objetivos,...

10.- ¿Considera que su empresa y/o marca está bien posicionada en el mercado?

☐ a.- Sí, dentro de nuestro sector, la empresa y sus marcas, están totalmente reconocidas y, además, nos preocupamos en que así sea, tanto en el mercado "off y on line".

☐ b.- No lo consideramos un tema importante, ya que nuestro segmento es muy especial y no nos compran por nuestra posición, sino por la calidad de nuestros productos.

☐ c.- Depende. Algunas marcas sí y otras no.

☐ d.- Sí, pero como deseamos no tener un gran protagonismo, no lo potenciamos al máximo.

11.- Indicar del 0 al 5 el grado de autonomía que tiene su empresa o su departamento para realizar la estrategia de marketing, siendo 0 nulo y 5 muy alto.

☒ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

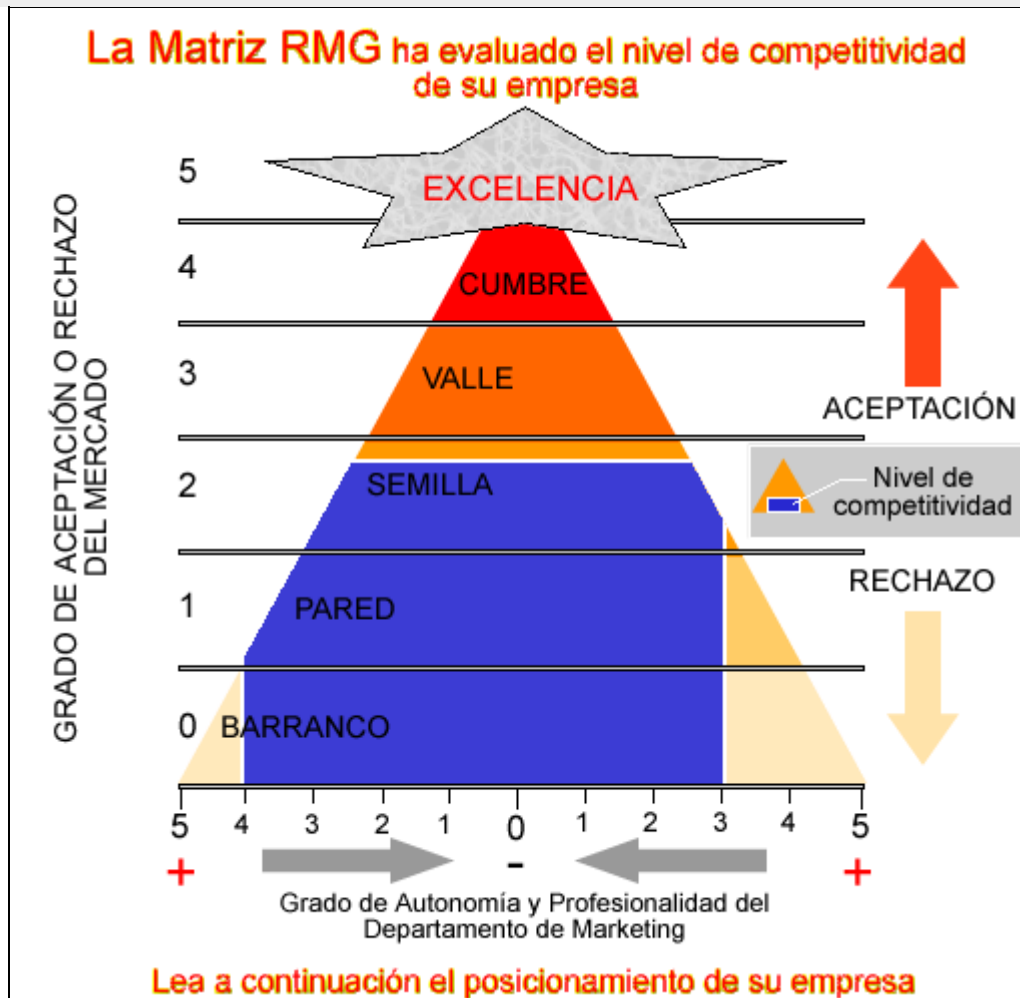
12.- Indicar del 0 al 5 el grado de profesionalidad que considera tiene su departamento de marketing o la persona que esté al frente, siendo 0 nulo y

Matriz RMG (ANEXO 9)

5 muy alto.

☒ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

MATRIZ RMG. Creada, desarrollada y registrada por Rafael Muñiz González. www.rmg.es



Su empresa está posicionada en SITUACIÓN SEMILLA:

Bueno, en principio no está mal su posicionamiento, pero debe mejorar, ya que se encuentra en una zona denominada "semilla" (entre 2 y 3 puntos en su eje vertical)

La característica principal de esta fase es la potencial **adecuación** de sus acciones de marketing a la **realidad del mercado** de cara a mejorar su situación. El punto de partida no es malo, pero es necesario trabajar para que se obtengan frutos.

En cuanto al **eje horizontal**, los resultados obtenidos le determinan el **grado de solidez de su compañía** a nivel de marketing. Cuanto más se aproxime a los extremos, es decir, a la puntuación máxima que viene marcada por el valor 5, más favorable será. En caso contrario, la

Matriz RMG (ANEXO 9)

solución a su solidez pasará por potenciar el departamento de marketing dotándole de una mayor autonomía o profesionalidad en su gestión.

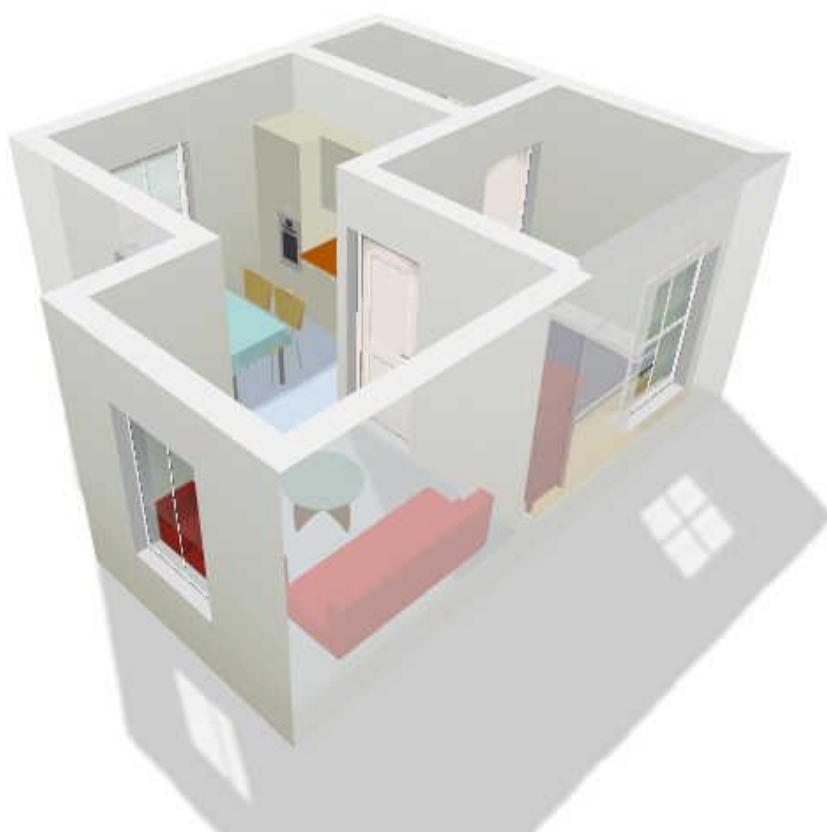
Podríamos, pues, definir el objetivo de esta etapa como “labrar” para ir produciendo el **inicio del cambio**, para lo cual será necesario ir **revisando** y adaptando las diferentes **acciones de marketing** a las condiciones del mercado y la propia empresa.

Planos (ANEXO 11)

UNIDAD ALOJATIVA TIPO 34

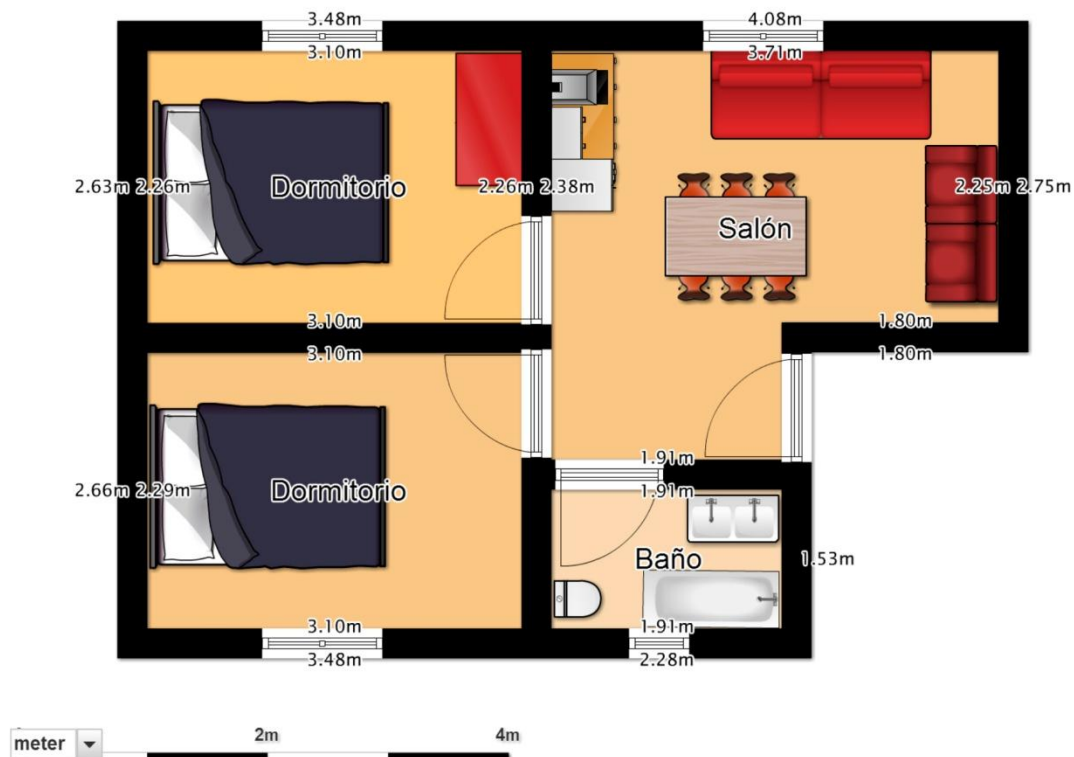


Planos (ANEXO 11)



Planos (ANEXO 11)

UNIDAD ALOJATIVA TIPO 40



Planos (ANEXO 11)



Planos (ANEXO 11)



Cadena de valor (ANEXO 12)

*Desarrollo de la tecnología
y sistemas de información*

*Infraestructura de la
empresa*

*Servicios en
destino*

*Logística
interna*

*Política post
servicio*

*Creación de valor
a través del
servicio principal.*

*Diferenciación en
el precio.*

*Creación de valor
a través de los
recursos humanos.*

*Creación de valor
a través del
servicio.*

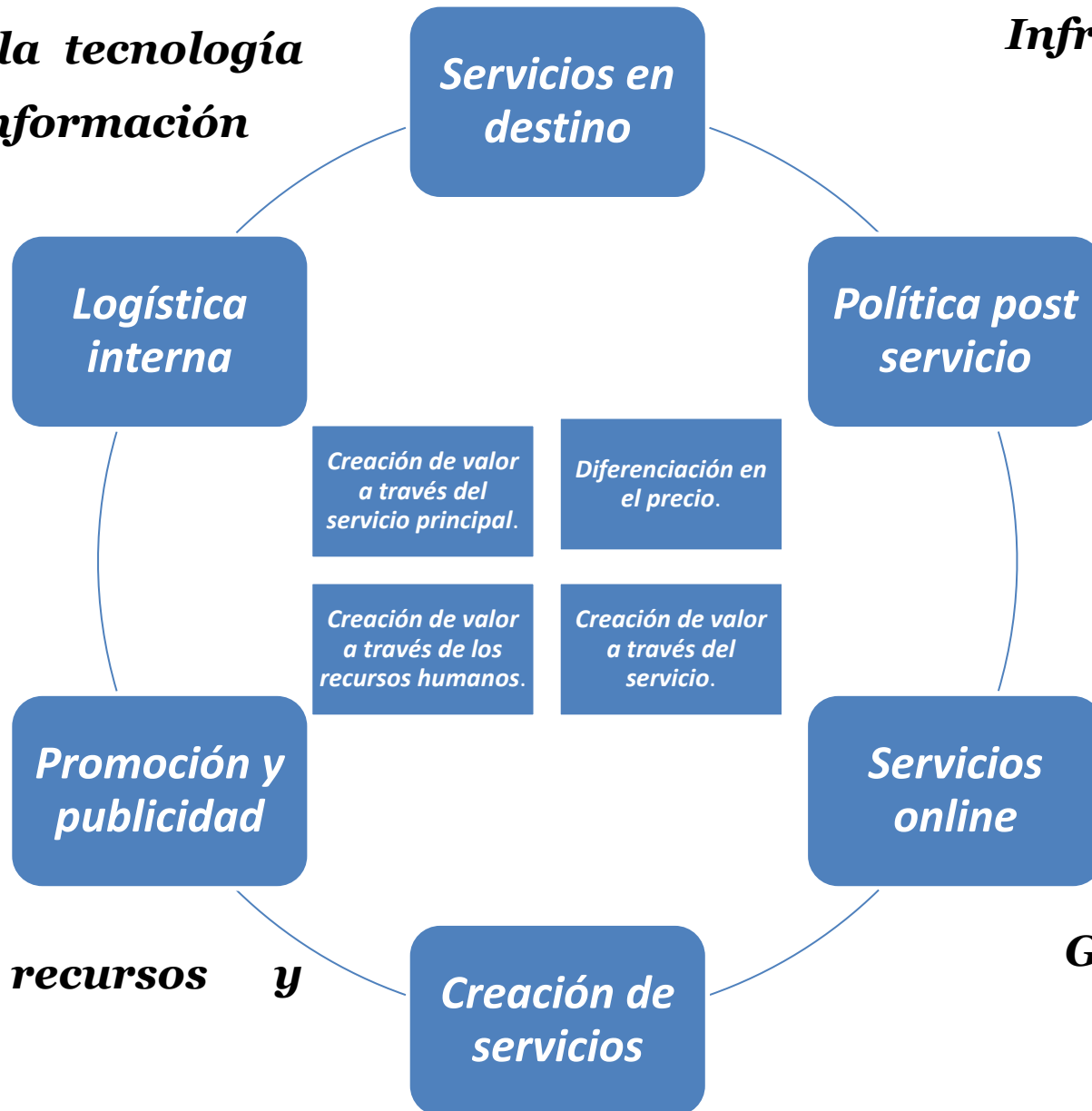
*Promoción y
publicidad*

*Servicios
online*

*Creación de
servicios*

*Gestión de recursos
y productos*

*Gestión de recursos
humanos*



Welcome Pack (ANEXO 13)

El cliente ha de sentirse como en casa. Por ello ha de disponer de los siguientes elementos para su que su estancia sea lo más satisfactoria y placentera.

1. *Verifica que los soportes para su uso están correctos, apliques para las toallas, vasos para champagne, etc.*
2. *Retira todos los elementos usados, recuerda que todos los elementos deben ser retirados en cada visita, a excepción de las sábanas que serán con el cambio de huésped o cada semana.*
3. *Coloca y revisa todos los elementos.*
4. *Confirma con el encargado la disposición de todos los elementos del almacén.*

ITEMS:

- ☐ Precintos de higienización de inodoros.
- ☐ Toallas pequeñas.
- ☐ Toallas grandes.
- ☐ Sábanas y ropa de cama.
- ☐ Monodosis de jabon y champú.
- ☐ Kit de cepillo de dientes desechable.
- ☐ Limpiazapatos.
- ☐ Toallitas húmedas.
- ☐ Papel higiénico.
- ☐ Monodosis de sal, azúcar, aceite y vinagre.
- ☐ Ceniceros.
- ☐ Gorro de duchas.
- ☐ Peines desechables.
- ☐ Ambientadores.
- ☐ Cesta de frutas.
- ☐ Botella pequeña de champagne / cava. (sólo para bienvenidas)

Diccionario de actividades (ANEXO 14)

Por orden de Recurso Humano asignado y breve resumen:

- **Camarera de pisos**

- Dotación habitación lencería, sábanas, toallas, etc. *Aprovisionar todos estos elementos, colocación, revisión y cambio.*
- Limpieza habitaciones. *Realizar la limpieza de todos los muebles, cuartos de baño, cocina, suelo, y demás elementos cuando lo requieran. Requiere el uso de productos especiales para la desinfección de los baños.*
- Preparar catering desayuno. *Recoger el catering y preparar un desayuno básico consistente en frutas, bollería, pan, café, zumo, etc. y demás elementos que constituyen un desayuno continental. Incluye el montaje de las mesas y su posterior recogida. Planificación de los productos necesarios*
- *Retirar lencería, sábanas, toallas, etc. Preparar para lavandería de los elementos citados, recogida y control.*

- **Encargado**

- Gestión divisa extranjera. *Controlar el efectivo e ingreso bancario, así como de disponer bajo demanda por parte de los clientes de dólares beliceños.*
- Otras Ventas. *Gestionar los conciertos específicos para realizar determinadas excursiones o actividades bajo demanda.*
- Supervisar y controlar el trabajo de las camareras. *Supervisar el cumplimiento de las tareas asignadas en relación a la política de calidad, así como dar feedback por parte de los huéspedes de incidencias o peticiones específicas.*
- Adaptaciones especiales clientes. *Adaptar al cliente el servicio en función de sus necesidades, minusválidos, niños pequeños, etc.*
- Aprovisionamiento suministro reparaciones. *Gestionar los pedidos a proveedores para el correcto mantenimiento, bombillas, abono, césped, jardinería, pintura, materiales en general etc. búsqueda de mejores proveedores y productos.*
- Control albaranes. *Visar las notas de entrega de materiales y su comprobación con facturas. Correcta recepción de la mercancía y visado.*
- Control Presupuestario. *Controlar los gastos y presupuestos para reportar a la Gerencia.*
- Controlar aprovisionamiento lavandería. *Gestionar las entregas y recepciones de la mantelería, lencería, etc. propia de los alojamientos, así como de las necesidades puntuales de los huéspedes.*
- Controlar y cuadrar caja. *Realizar los arqueos semanales de la caja efectivo y disponer del cambio en monedas y billetes para realizar los pagos y cobros necesarios.*
- Devoluciones y reclamaciones. *Gestionar las cancelaciones realizadas, y sus correspondientes devoluciones, así como dar respuesta y solución a las posibles reclamaciones planteadas.*
- Disposición de los consumibles y lencería a habitaciones. *Controlar y disponer del stock necesario para la correcta prestación del alojamiento.*

Diccionario de actividades (ANEXO 14)

- Disposición elementos necesarios recepción. *Preparar los folletos, estado mobiliario, material de oficina, etc., para disponer de una correcta atención e imagen corporativa.*
- Filtrar Incidencias. *Formalizar mediante los formularios previstos y las vías de comunicación establecidas toda aquella información para el correcto desarrollo del servicio.*
- Gestión de los suministros luz, agua, teléfono. *Contactar, revisar y gestionar los proveedores de suministros, optimizando los mismos y sus precios, así como previendo las oportunas inspecciones que garanticen el suministro interrumpido.*
- Gestión de pasaportes y visados Carta de invitación o Voucher. *Preparar y redactar de los trámites que en determinadas ocasiones con motivo de la VISA requerida algunos huéspedes puedan precisar.*
- Gestión de proveedores. *Búsqueda de proveedores y negociación de compras y pagos.*
- Gestión redes sociales. *Control de las altas y entradas en redes sociales, requiere de constancia diaria y atención plena.*
- Gestionar almacén habitaciones. *Optimizar el stock necesario y el aprovisionamiento de todos los elementos.*
- Gestionar compras y stocks. *Gestión del aprovisionamiento integral.*
- Identificación mejoras y adaptación. *Establecimiento de los mecanismos de optimización de los servicios, en los que todo el personal está implicado.*
- Gestión de quejas. *Trato directo con el cliente para solucionar las*
- Mantenimiento del inventario de mobiliario de los alojamientos. *Control de las reparaciones y óptimo estado del mobiliario, electrodomésticos y equipamiento en general de las unidades alojativas.*
- Modificación de reservas. *Respuesta a los clientes en las modificaciones realizadas.*
- Realizar documentación interna. *Establecer los mecanismos de control de la documentación y formularios, así para el control de personal, económico, fiscal, etc.*
- Recapture clientes. *Establecer y cumplir las políticas de fidelización de clientes, mailing ofertas etc.*
- Retrasos checking. *Disponer de los recursos necesarios para la atención de los retrasos en las entradas, incluso si son nocturnas.*
- Tratamiento de encuestas satisfacción. *Interpretar, valorar e implementar el feedback proveniente de las encuestas, propuestas, etc.*
- **Gerencia**
 - Analizar nuevas Inversiones y mejoras. *Decidir la realización e inversión en nuevas áreas de negocio o ampliación.*
 - Aplicación políticas PRL. *Velar por el cumplimiento del manual de prevención de riesgos laborales.*
 - Aprobación cierres mensuales y anuales. *Acordar el cierre y los resultados obtenidos.*

Diccionario de actividades (ANEXO 14)

- Aprobar la gestión. *Valorar la gestión realizada y su aprobación.*
- Cash Management. *Optimizar la liquidez del establecimiento, disponiendo las herramientas adecuadas para ello.*
- Cierre anual y mensual. *Confeccionar los modelos de reporte de resultados y estado patrimonial.*
- Control costes bar y cocina. *Controlar la evolución de costes.*
- Control interno, gestión. *Valorar y controlar los costes generales y su rendimiento de explotación, tomando las medidas adecuadas.*
- Controlar precios y márgenes. *Determinar las políticas de precios y yield management para optimizar la rentabilidad.*
- Controlar vigilantes seguridad. *Establecer la vigilancia y funciones del persona nocturno.*
- Diseño políticas PRL. *Planificar y diseñar el manual de prevención conjuntamente con los servicios externos y velar por su implantación y cumplimiento.*
- Formación del personal. *Establecer las políticas de cualificación y formación en función de las tareas tipificadas o propuestas.*
- Gestión Contable. *Establecer la llevanza de la contabilidad por medios propios.*
- Gestionar Personal. *Establecer las políticas de retribución, funciones y horarios.*
- Pagos a personal. *Disponer de la liquidez necesaria para realizar los pagos al personal y los medios necesarios.*
- Plan Prevención Riesgos Laborales. *Cumplir con las funciones establecidas en el plan de PRL y velar por su cumplimiento disponiendo de los recursos necesarios para ello.*
- Política de precios. *Establecer la política de precios analizando el contexto y los objetivos de rentabilidad establecidos.*
- Relaciones Institucionales. *Marcar las relaciones con otros organismos, asociaciones, federaciones de hosteleros, etc. que permitan dotar de imagen a la empresa.*
- Aprovechamiento óptimo de las infraestructuras. *Optimizar el uso de las instalaciones con el beneficio esperado, actuando en la política de precios.*
- Captación de nuevos clientes. *Establecer políticas de marketing que permita acceder a nuevos nichos de mercados adaptando el servicio si fuere necesario.*
- Contratar agencias. *Contactar con las agencias, realizar las negociaciones y cerrar los contratos.*
- Contratar tour operadores. *Contactar con los touroperadores, realizar las negociaciones y cerrar los contratos.*
- Establecimiento de políticas de fidelización. *Analizar las tendencias en el sector y utilizar las redes sociales para mantener el contacto con los antiguos clientes.*
- Establecimiento de políticas de precios. *Analizar las tendencias en el sector y empresas competidoras para revisar, actualizar los precios y las temporadas.*
- Facilitar el acceso a las reservas.
- Fijar precios venta público. *Realizar la composición de costes y los márgenes para fijar y establecer los precios.*

Diccionario de actividades (ANEXO 14)

- Mejorar e innovar en nuevos servicios para generar valor añadido al cliente. *Realizar y establecer políticas de benchmarking ofreciendo nuevos productos, y servicios demandados por los clientes potenciando las ventajas competitivas.*
- Ofrecer paquetes turísticos, información turística de rutas y circuitos, etc. *Ofrecer complementos turísticos a los usuarios e investigar nuevas ofertas para incorporarlas.*
- Optimización mejoras. *Detectar, analizar, implantar y monitorear las mejoras de tareas.*
- Potenciar la reducción de intermediarios. *Establecer nuevos canales de reservas y dotar a la central de reservas propia los recursos necesarios.*
- Prospección de nuevos proyectos, mercados, etc. *Analizar, investigar y evaluar nuevas adaptaciones del producto y servicio en línea a las nuevas tendencias del mercado.*
- Redes sociales, workshops y ferias. *Asistir a eventos y dejar presencia comercial en eventos y webs de referencia.*
- **Mantenimiento**
 - Gestión eliminación residuos. *Retirar, tratar y eliminar los residuos orgánicos e inorgánicos conforme a las normativas.*
 - Limpieza zonas comunes. *Retirar y eliminar residuos vegetales, sólidos o líquidos en las zonas de uso común y depositarlas en los contenedores correspondientes.*
 - Revisar habitaciones (plan de mantenimiento). *Analizar el funcionamiento eléctrico, hidráulico y estructural de las estancias conforme al plan de mantenimiento establecido y realizar las oportunas correcciones y/o reparaciones.*
 - Sacar basuras. *Recoger los desechos cuidando su clasificación y disponerlo en los contenedores habilitados.*
- **Outsourcing**
 - Gestión de impuestos y fiscalidad. *Confeccionar los impuestos, tasas y otros precios públicos establecidos para este tipo de establecimiento y forma jurídica.*
 - Gestión laboral. *Realizar las gestiones oportunas ante los organismos oficiales para la legalización de los trabajadores.*
 - Instalación nuevos sistemas. *Instalar sistemas de gestión informática, domótica, etc.*
 - Mantenimiento Informático hardware. *Realizar el mantenimiento y dar soporte a los elementos informáticos en general, redes, periféricos, etc.*
 - Mantenimiento informático software. *Realizar el mantenimiento y dar soporte en las actualización y/o actualización de los programas informáticos instalados.*
 - Optimizar mantenimiento domótica. *Programar y revisar los sistemas domóticos, principalmente control de climatización.*
 - Servicios lavandería industrial. *Gestionar la limpieza y lavado de sábanas, fundas, colchones, cortinas, manteles, etc.*

Diccionario de actividades (ANEXO 14)

- **Recepcionista auxiliar**

- Recaudar Teléfono Público y de Habitaciones. *Revisar el uso de las comunicaciones y pasarlo a las facturas.*
- Alquiler complementos (cama supletoria, safe, cunas). *Adaptar las necesidades de los clientes, dotando a las unidades alojativas de los complementos solicitados y pasarlo a las facturas si procede.*
- Atención personalizada clientes. *Dedicar el tiempo necesario a los clientes para dar respuesta a sus necesidades o resolución de problemas.*
- Atender Reclamaciones. *Analizar, estudiar y resolver las reclamaciones surgidas de forma personalizada e inmediata.*
- Consultas previas Llegada. *Resolver y adaptar las necesidades a la llegada, recogida, dotación mobiliario, climatología, etc.*
- Exposición de normas. *Citar las normas de cumplimiento de las instalaciones.*
- Gestión de tours, recorridos, alquiler de vehículos, excursiones. *Contactar, reservar y cobrar las visitas concertadas.*
- Gestión del parking y alquiler. *Cobrar y optimizar el uso de estas zonas.*
- Gestión lavandería interior. *Recoger y disponer de la ropa sucia de los clientes así como su paso a factura.*
- Información turística de la zona, rutas, circuitos, paquetes turísticos. *Informar y exponer los recursos turísticos de la zona, proponiendo visitas y asesorando al cliente.*
- Preparar y vender bebidas y snacks miniservice. *Disponer de stock, preparar, servir y cobrar estos servicios.*
- Recepción del cliente y registro. *Atender y recepcionar al cliente y registrar sus datos.*
- Recogida de huéspedes. *Recoger y llevar a los clientes en sus llegadas y salidas al aeropuerto o puerto.*
- Recogida y acomodación de enseres de los huéspedes. *Recoger y depositar maletas, equipajes, etc de los clientes.*
- Reponer merchandising. *Controlar y reposicionar el merchandasing.*
- Servicios externos (lavandería, plancha, peluquería, etc). *Contactar y gestionar las recogidas y servicio, junto a albaranes.*
- Visita y guía personalizada a las instalaciones zonas comunes y privativas. *Acompañar a los clientes en su primera visita y mostrar las instalaciones.*

- **Vigilantes**

- Realizar recepción nocturna. *Atender en caso de llegada nocturna a los clientes y disponer de los servicios necesarios para su acomodación.*
- Vigilancia general. *Realizar las tareas de vigilancia y control de las instalaciones, velando por el cumplimiento de las normas y los instalaciones.*

I can improve! (ANEXO 15)

Recuerda que esta organización la hacemos las personas, nuestra clientela es nuestro valor, y su satisfacción nuestro objetivo. Entre todos pretendemos mejorar y evolucionar, por ello es importante que mediante este formulario realices las sugerencias y mejoras que estimes oportunas.

Hecho inspirado (¿Qué has observado?)

Personal involucrado (¿A qué persona o personas les afecta?)

Material, instalaciones, etc. (¿Qué está involucrado?)

Mejora propuesta (¿En qué consiste la mejora?)

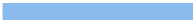
Forma de implantarla (¿Cómo, cuando, etc. piensas que se puede implantar?)

Beneficios (¿Qué beneficios, económicos, imagen, etc. piensas que reportará a la empresa?)

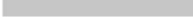
PORTFOLIO EJECUCIÓN PROYECTO (ANEXO 16)

Realización de las obras de urbanización y zonas comunes	Planificación del proyecto. (preparación de planos, arquitectónicos, hidraulicos y sanitarios, urbanización) Calculo de costos y presupuestos. Obtención de licencias y permisos. Vallado de obra e implantación de casetas de obra y grúas. Preparación del terreno (limpieza, nivelación, replanteo y excavación general) Urbanización (zonas comunes, saneamientos y suministros) Cerramientos perimetrales Instalación casa oficina instalación piscina, ajardinamientos y pavimentación.
Instalación de las unidades alojativas	Cimentación Estructura de madera Impregnación Escaleras, Ventanas y puertas Instalaciones electricas y sanitarias Acabados, pinturas y otros Recubrimiento Tejado
Puesta a disposición para la explotación de todos los elementos relativos a mobiliario, etc.	limpieza de obras repasos instalación y dotación menaje cocina instalación y dotación menaje dormitorios instalación y dotación menaje salón instalación y dotaciónmenaje cuartos de baño.
Constitución de la Sociedad	Constitución de la Sociedad

ID		Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	13 W	T
1		PORTFOLIO EJECUCIÓN PROYECTO (ANEXO 16)					
2		Realización de las obras de urbanización y zonas comunes	30 days	Mon 02/06/14	Fri 28/11/14		
3		Instalación de las unidades alojativas	73 days	Mon 01/09/14	Wed 10/12/14		
4		registro fiscal	47 days	Mon 02/06/14	Tue 05/08/14		
5		Puesta a disposición para la explotación de todos los elementos relativos a mobiliario, etc	13 days	Mon 01/12/14	Wed 17/12/14		

Proyecto: portfolio Fecha: Tue 14/01/14	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
	División		Hito inactivo		Sólo fin	
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
	Resumen		Tarea manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Sólo duración		Manual Progress	
	Tareas externas		Informe de resumen manual			
	Hito externo		Resumen manual			

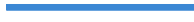
ID		Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Predecessors	T	F	S	S	18 Nov '13							25 N
											M	T	W	T	F	S	S	M
1		OBRAS URBANIZACION (ANEXO 17)																
2		Planificación del proyecto. (preparación de planos, arquitectónicos, hidraulicos y sanitarios, urbanización)	40 days	Mon 02/06/14	Fri 25/07/14													
3		Calculo de costos y presupuestos.	20 days	Mon 28/07/14	Fri 22/08/14	2												
4		Obtención de licencias y permisos.	30 days	Mon 25/08/14	Fri 03/10/14	3												
5		Vallado de obra e implantación de casetas de obra y grúas.	7 days	Mon 06/10/14	Tue 14/10/14	4												
6		Preparación del terreno (limpieza, nivelación, replanteo y excavación general)	10 days	Mon 06/10/14	Fri 17/10/14	4												
7		Urbanización (zonas comunes, saneamientos y suministros)	10 days	Mon 20/10/14	Fri 31/10/14	6												
8		Cerramientos perimetrales	10 days	Mon 03/11/14	Fri 14/11/14	7												
9		Instalación casa común	5 days	Mon 20/10/14	Fri 24/10/14	6												
10		instalación piscina, ajardinamientos y pavimentación.	30 days	Mon 20/10/14	Fri 28/11/14	6												

Proyecto: Realización de las obra Fecha: Tue 14/01/14	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
	División		Hito inactivo		Sólo fin	
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
	Resumen		Tarea manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Sólo duración		Manual Progress	
	Tareas externas		Informe de resumen manual			
	Hito externo		Resumen manual			

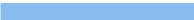
ID		Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Predecessors	T	F	S
1		Instalación unidades alojativas (ANEXO 18)							
2		Cimentación	10 days	Mon 01/09/14	Fri 12/09/14				
3		Estructura de madera	20 days	Mon 15/09/14	Fri 10/10/14	2			
4		Imprimación y tratamiento madera	5 days	Mon 13/10/14	Fri 17/10/14	3			
5		Carpinterías	20 days	Mon 20/10/14	Fri 14/11/14	4			
6		Instalaciones electricas y sanitarias	10 days	Mon 17/11/14	Fri 28/11/14	5			
7		Recubrimiento Tejado	8 days	Mon 01/12/14	Wed 10/12/14	6			
8		Acabados y remate final	7 days	Mon 01/12/14	Tue 09/12/14	6			

Proyecto: Instalación de las unidades alojativas Fecha: Tue 14/01/14	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
	División		Hito inactivo		Sólo fin	
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
	Resumen		Tarea manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Sólo duración		Manual Progress	
	Tareas externas		Informe de resumen manual			
	Hito externo		Resumen manual			

ID		Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	26/05	June
1		Aspectos jurídicos (ANEXO 19)	0 days	Mon 02/06/14	Mon 02/06/14		
2		Conduct a name search at the Companies' Registry	1 day	Mon 02/06/14	Mon 02/06/14		
3		Register company statutes and memorandum and articles of association at the Companies' Registry	2 days	Tue 03/06/14	Wed 04/06/14		
4		Submit application to City Council for a trade license	1 day	Thu 05/06/14	Thu 05/06/14		
5		Receive inspection from City Council inspector	20 days	Fri 06/06/14	Thu 03/07/14		
6		Pay for the trade license at the City Council	1 day	Fri 06/06/14	Fri 06/06/14		
7		Make a company seal	2 days	Fri 04/07/14	Mon 07/07/14		
8		Register the company for business tax at the income tax department	10 days	Tue 08/07/14	Mon 21/07/14		
9		Register the company for general sales tax (GST) at the GST office	21 days	Tue 08/07/14	Tue 05/08/14		
10		Register the employees with the Social Security Board	2 days	Tue 22/07/14	Wed 23/07/14		

Proyecto: registro_fiscal Fecha: Tue 14/01/14	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
	División		Hito inactivo		Sólo fin	
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
	Resumen		Tarea manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Sólo duración		Manual Progress	
	Tareas externas		Informe de resumen manual			
	Hito externo		Resumen manual			

ID		Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Predecessors	T	F	S	S	18 Nov '13							25 Nov '13		
											M	T	W	T	F	S	S	M	T	W
1		Puesta disposición (ANEXO 20)																		
2		limpieza de obras	5 days	on 01/12/14	5/12/14															
3		repasos	5 days	on 08/12/14	12/12/14	2														
4		instalación y dotación menaje cocina	3 days	on 15/12/14	17/12/14	3														
5		instalación y dotación menaje dormitorios	3 days	on 15/12/14	17/12/14	3														
6		instalación y dotación menaje salón	3 days	on 15/12/14	17/12/14	3														
7		instalación y dotación menaje cuartos de baño.	3 days	on 15/12/14	17/12/14	3														

Proyecto: Puesta a disposición pa Fecha: Tue 14/01/14	Tarea		Tarea inactiva		Sólo el comienzo	
	División		Hito inactivo		Sólo fin	
	Hito		Resumen inactivo		Fecha límite	
	Resumen		Tarea manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Sólo duración		Manual Progress	
	Tareas externas		Informe de resumen manual			
	Hito externo		Resumen manual			

INVENTARIO (ANEXO 21)

Ubicación	Item	Cuenta contable	Familia	Valor de medida	Precio unitario	Cantidad	Total
Zonas comunes	Acondicionamiento Jardin y Piscina	Edificios y construcciones	Edificios y construcciones	EURO	50.000,00	1,00	50.000,00
Zonas comunes	Acondicionamiento Parking	Edificios y construcciones	Edificios y construcciones	EURO	10,00	500,00	5.000,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	aire acondicionado	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	1,00	300,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	aire acondicionado	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	1,00	300,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	aire acondicionado	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	1,00	300,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	aire acondicionado	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	1,00	300,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	aire acondicionado	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	1,00	300,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	aire acondicionado	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	1,00	300,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	aire acondicionado	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	1,00	300,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	aire acondicionado	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	1,00	300,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	almohadas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	10,00	5,00	50,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	almohadas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	10,00	3,00	30,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	almohadas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	10,00	5,00	50,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	almohadas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	10,00	3,00	30,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	almohadas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	10,00	5,00	50,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	almohadas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	10,00	3,00	30,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	almohadas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	10,00	5,00	50,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	almohadas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	10,00	3,00	30,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	apliques	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	15,00	6,00	90,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	apliques	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	15,00	6,00	90,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	apliques	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	15,00	6,00	90,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	apliques	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	15,00	6,00	90,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	apliques	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	15,00	6,00	90,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	apliques	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	15,00	6,00	90,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	apliques	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	15,00	6,00	90,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	apliques	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	15,00	6,00	90,00
Oficina - recepción	armario	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	350,00	1,00	350,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	armarios	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	500,00	2,00	1.000,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	armarios	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	500,00	1,00	500,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	armarios	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	500,00	2,00	1.000,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	armarios	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	500,00	1,00	500,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	armarios	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	500,00	2,00	1.000,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	armarios	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	500,00	1,00	500,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	armarios	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	500,00	2,00	1.000,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	armarios	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	500,00	1,00	500,00
Zonas comunes	bancos	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	150,00	8,00	1.200,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	bar-nevera	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	150,00	1,00	150,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	bar-nevera	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	150,00	1,00	150,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	bar-nevera	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	150,00	1,00	150,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	bar-nevera	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	150,00	1,00	150,00

INVENTARIO (ANEXO 21)

Ubicación	Item	Cuenta contable	Familia	Valor de medida	Precio unitario	Cantidad	Total
Unidad alojativa 4 tipo 40	bar-nevera	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	150,00	1,00	150,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	bar-nevera	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	150,00	1,00	150,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	bar-nevera	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	150,00	1,00	150,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	bar-nevera	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	150,00	1,00	150,00
Zonas comunes	butacas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	75,00	30,00	2.250,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	cacerolas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	7,00	10,00	70,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	cacerolas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	7,00	10,00	70,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	cacerolas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	7,00	10,00	70,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	cacerolas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	7,00	10,00	70,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	cacerolas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	7,00	10,00	70,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	cacerolas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	7,00	10,00	70,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	cacerolas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	7,00	10,00	70,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	cacerolas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	7,00	10,00	70,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	caja fuerte	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	180,00	1,00	180,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	caja fuerte	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	180,00	1,00	180,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	caja fuerte	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	180,00	1,00	180,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	caja fuerte	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	180,00	1,00	180,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	caja fuerte	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	180,00	1,00	180,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	caja fuerte	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	180,00	1,00	180,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	caja fuerte	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	180,00	1,00	180,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	caja fuerte	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	180,00	1,00	180,00
Oficina - recepción	caja fuerte	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	1,00	300,00
Cocina office	calentadoras	Maquinaria y utillaje	mobiliario y electrodomésticos	EURO	50,00	2,00	100,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	cama doble	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	500,00	1,00	500,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	cama doble	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	500,00	1,00	500,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	cama doble	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	500,00	1,00	500,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	cama doble	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	500,00	1,00	500,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	cama individual	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	2,00	600,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	cama individual	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	2,00	600,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	cama individual	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	2,00	600,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	cama individual	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	2,00	600,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	cama individual	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	2,00	600,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	cama individual	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	2,00	600,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	cama individual	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	2,00	600,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	cama individual	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	2,00	600,00
Cocina office	cámara frigoríficas	Maquinaria y utillaje	mobiliario y electrodomésticos	EURO	3.400	1	3.400,00
Oficina - recepción	centralita teléfono	Mobiliario	comunicaciones administración	EURO	4.895	1	4.895,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	colchones	Existencias iniciales	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	4,00	1.200,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	colchones	Existencias iniciales	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	2,00	600,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	colchones	Existencias iniciales	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	4,00	1.200,00

INVENTARIO (ANEXO 21)

Ubicación	Item	Cuenta contable	Familia	Valor de medida	Precio unitario	Cantidad	Total
Unidad alojativa 5 tipo 34	colchones	Existencias iniciales	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	2,00	600,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	colchones	Existencias iniciales	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	4,00	1.200,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	colchones	Existencias iniciales	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	2,00	600,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	colchones	Existencias iniciales	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	4,00	1.200,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	colchones	Existencias iniciales	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	2,00	600,00
Zonas comunes	contenedores basura	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	50,00	8,00	400,00
Zonas comunes	cortacesped	Maquinaria y utillaje	maquinaria	EURO	350,00	1,00	350,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	cortina persiana	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	100,00	4,00	400,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	cortina persiana	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	100,00	4,00	400,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	cortina persiana	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	100,00	4,00	400,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	cortina persiana	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	100,00	4,00	400,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	cortina persiana	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	100,00	4,00	400,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	cortina persiana	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	100,00	4,00	400,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	cortina persiana	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	100,00	4,00	400,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	cortina persiana	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	100,00	4,00	400,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	cuadros	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	30,00	5,00	150,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	cuadros	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	30,00	5,00	150,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	cuadros	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	30,00	5,00	150,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	cuadros	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	30,00	5,00	150,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	cuadros	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	30,00	5,00	150,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	cuadros	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	30,00	5,00	150,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	cuadros	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	30,00	5,00	150,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	cuadros	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	30,00	5,00	150,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	cubiertos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	48,00	96,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	cubiertos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	36,00	72,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	cubiertos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	48,00	96,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	cubiertos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	36,00	72,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	cubiertos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	48,00	96,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	cubiertos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	36,00	72,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	cubiertos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	48,00	96,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	cubiertos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	36,00	72,00
Cocina office	cubiertos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	128,00	256,00
Zonas comunes	desbrozadora	Maquinaria y utillaje	maquinaria	EURO	180,00	1,00	180,00
Oficina - recepción	disco duro 500GB USB	Equipamiento informático	comunicaciones administración	EURO	60,00	1,00	60,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	3,00	210,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	2,00	140,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	3,00	210,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	2,00	140,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	3,00	210,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	2,00	140,00

INVENTARIO (ANEXO 21)

Ubicación	Item	Cuenta contable	Familia	Valor de medida	Precio unitario	Cantidad	Total
Unidad alojativa 2 tipo 40	edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	3,00	210,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	2,00	140,00
Oficina - recepción	Efectivo	Provisión de fondos	efectivo	EURO	10.000,00	1,00	10.000,00
Zonas comunes	equipo de sonido	Equipamiento informático	equipos multimedia	EURO	650,00	1	650,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	espejo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	50,00	2,00	100,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	espejo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	50,00	2,00	100,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	espejo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	50,00	2,00	100,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	espejo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	50,00	2,00	100,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	espejo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	50,00	2,00	100,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	espejo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	50,00	2,00	100,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	espejo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	50,00	2,00	100,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	espejo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	50,00	2,00	100,00
Oficina - recepción	estanterías	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	250,00	1,00	250,00
Cocina office	estanterías	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	500,00	2,00	1.000,00
Cocina office	exprimidores	Maquinaria y utillaje	mobiliario y electrodomésticos	EURO	75,00	2,00	150,00
Zonas comunes	farolas	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	8,00	600,00	4.800,00
Cocina office	frigorífico	Maquinaria y utillaje	mobiliario y electrodomésticos	EURO	1.500,00	1	1.500,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	fundas edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	3,00	210,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	fundas edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	2,00	140,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	fundas edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	3,00	210,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	fundas edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	2,00	140,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	fundas edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	3,00	210,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	fundas edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	2,00	140,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	fundas edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	3,00	210,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	fundas edredones	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	70,00	2,00	140,00
Cocina office	horno	Maquinaria y utillaje	mobiliario y electrodomésticos	EURO	1.500,00	1	1.500,00
Oficina - recepción	Impresora multifunción	Equipamiento informático	comunicaciones administración	EURO	70,00	1,00	70,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	inodoro completo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	90,00	1,00	90,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	inodoro completo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	90,00	1,00	90,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	inodoro completo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	90,00	1,00	90,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	inodoro completo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	90,00	1,00	90,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	inodoro completo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	90,00	1,00	90,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	inodoro completo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	90,00	1,00	90,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	inodoro completo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	90,00	1,00	90,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	inodoro completo	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	90,00	1,00	90,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	KIT DE BIENVENIDA	Existencias iniciales	consumibles y articulos de bienveni	EURO	20,00	100,00	2.000,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	KIT DE BIENVENIDA	Existencias iniciales	consumibles y articulos de bienveni	EURO	20,00	100,00	2.000,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	KIT DE BIENVENIDA	Existencias iniciales	consumibles y articulos de bienveni	EURO	20,00	100,00	2.000,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	KIT DE BIENVENIDA	Existencias iniciales	consumibles y articulos de bienveni	EURO	20,00	100,00	2.000,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	KIT DE BIENVENIDA	Existencias iniciales	consumibles y articulos de bienveni	EURO	20,00	100,00	2.000,00

INVENTARIO (ANEXO 21)

Ubicación	Item	Cuenta contable	Familia	Valor de medida	Precio unitario	Cantidad	Total
Unidad alojativa 3 tipo 34	KIT DE BIENVENIDA	Existencias iniciales	consumibles y articulos de bienveni	EURO	20,00	100,00	2.000,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	KIT DE BIENVENIDA	Existencias iniciales	consumibles y articulos de bienveni	EURO	20,00	100,00	2.000,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	KIT DE BIENVENIDA	Existencias iniciales	consumibles y articulos de bienveni	EURO	20,00	100,00	2.000,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	kit de ducha	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	150,00	1,00	150,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	kit de ducha	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	150,00	1,00	150,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	kit de ducha	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	150,00	1,00	150,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	kit de ducha	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	150,00	1,00	150,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	kit de ducha	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	150,00	1,00	150,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	kit de ducha	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	150,00	1,00	150,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	kit de ducha	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	150,00	1,00	150,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	kit de ducha	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	150,00	1,00	150,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	lámparas	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	35,00	3,00	105,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	lámparas	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	35,00	3,00	105,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	lámparas	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	35,00	3,00	105,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	lámparas	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	35,00	3,00	105,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	lámparas	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	35,00	3,00	105,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	lámparas	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	35,00	3,00	105,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	lámparas	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	35,00	3,00	105,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	lámparas	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	35,00	3,00	105,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	lavabo y mueble	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	180,00	1,00	180,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	lavabo y mueble	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	180,00	1,00	180,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	lavabo y mueble	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	180,00	1,00	180,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	lavabo y mueble	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	180,00	1,00	180,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	lavabo y mueble	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	180,00	1,00	180,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	lavabo y mueble	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	180,00	1,00	180,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	lavabo y mueble	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	180,00	1,00	180,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	lavabo y mueble	Mobiliario	mobiliario y complementos baño	EURO	180,00	1,00	180,00
Cocina office	lavaplatos	Maquinaria y utillaje	mobiliario y electrodomésticos	EURO	2.000,00	1	2.000,00
Zonas comunes	Licencia de obras y actividades	Edificios y construcciones	Edificios y construcciones	EURO	10,00	1,00	10,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	mampara	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	250,00	1,00	250,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	mampara	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	250,00	1,00	250,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	mampara	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	250,00	1,00	250,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	mampara	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	250,00	1,00	250,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	mampara	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	250,00	1,00	250,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	mampara	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	250,00	1,00	250,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	mampara	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	250,00	1,00	250,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	mampara	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	250,00	1,00	250,00
Zonas comunes	mangueras	Maquinaria y utillaje	maquinaria	EURO	30,00	3,00	90,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	manteles	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	10,00	1,00	10,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	manteles	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	10,00	1,00	10,00

INVENTARIO (ANEXO 21)

Ubicación	Item	Cuenta contable	Familia	Valor de medida	Precio unitario	Cantidad	Total
Unidad alojativa 6 tipo 40	manteles	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	10,00	1,00	10,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	manteles	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	10,00	1,00	10,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	manteles	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	10,00	1,00	10,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	manteles	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	10,00	1,00	10,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	manteles	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	10,00	1,00	10,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	manteles	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	10,00	1,00	10,00
Cocina office	material de cocina	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	150,00	1,00	150,00
Zonas comunes	material de limpieza	Existencias iniciales	material fungible	EURO	1.500,00	1,00	1.500,00
Zonas comunes	material de mantenimiento	Existencias iniciales	material fungible	EURO	1.500,00	1,00	1.500,00
Cocina office	mesa	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	1.500,00	1	1.500,00
Oficina - recepción	mesa centro	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	514	1	514,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	mesa televisor y DVD	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	200,00	1,00	200,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	mesa televisor y DVD	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	200,00	1,00	200,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	mesa televisor y DVD	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	200,00	1,00	200,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	mesa televisor y DVD	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	200,00	1,00	200,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	mesa televisor y DVD	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	200,00	1,00	200,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	mesa televisor y DVD	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	200,00	1,00	200,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	mesa televisor y DVD	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	200,00	1,00	200,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	mesa televisor y DVD	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	200,00	1,00	200,00
Zonas comunes	mesas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	1.500	1	1.500,00
Zonas comunes	mesas 2 plazas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	325	12	3.900,00
Zonas comunes	mesas 4 plazas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	505	6	3.030,00
Zonas comunes	mesas de centro	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	800	2	1.600,00
Zonas comunes	mesas jardín	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	200	10	2.000,00
Oficina - recepción	mesas oficina	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	458	2	916,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	mesitas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	80,00	4,00	320,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	mesitas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	80,00	3,00	240,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	mesitas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	80,00	4,00	320,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	mesitas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	80,00	3,00	240,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	mesitas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	80,00	4,00	320,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	mesitas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	80,00	3,00	240,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	mesitas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	80,00	4,00	320,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	mesitas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	80,00	3,00	240,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	microondas	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	100,00	1,00	100,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	microondas	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	100,00	1,00	100,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	microondas	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	100,00	1,00	100,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	microondas	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	100,00	1,00	100,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	microondas	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	100,00	1,00	100,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	microondas	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	100,00	1,00	100,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	microondas	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	100,00	1,00	100,00

INVENTARIO (ANEXO 21)

Ubicación	Item	Cuenta contable	Familia	Valor de medida	Precio unitario	Cantidad	Total
Unidad alojativa 1 tipo 34	microondas	Mobiliario	articulos de cocina	EURO	100,00	1,00	100,00
Cocina office	microondas	Maquinaria y utillaje	mobiliario y electrodomésticos	EURO	100,00	1,00	100,00
Zonas comunes	motosierra	Maquinaria y utillaje	maquinaria	EURO	250,00	1,00	250,00
Oficina - recepción	mueble llaves	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	465	1	465,00
Zonas comunes	mueble televisor	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300	1	300,00
Oficina - recepción	ordenador portátil	Equipamiento informático	comunicaciones administración	EURO	500,00	1,00	500,00
Oficina - recepción	ordenador sobremesa	Equipamiento informático	comunicaciones administración	EURO	600,00	1,00	600,00
Oficina - recepción	Página web (elaboración y reserva de domir	Otro Inmovilizado Intangible	comunicaciones administración	EURO	400,00	1,00	400,00
Zonas comunes	papeleras	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	50,00	8,00	400,00
Zonas comunes	pequeñas herramientas	Maquinaria y utillaje	maquinaria	EURO	400,00	1,00	400,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	platos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	36,00	72,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	platos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	24,00	48,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	platos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	36,00	72,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	platos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	24,00	48,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	platos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	36,00	72,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	platos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	24,00	48,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	platos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	36,00	72,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	platos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	24,00	48,00
Cocina office	platos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	300,00	600,00
Oficina - recepción	programas específicos	Aplicaciones informáticas y EPI	comunicaciones administración	EURO	800,00	1,00	800,00
Zonas comunes	Proyecto de obras y actividades	Edificios y construcciones	Edificios y construcciones	EURO	20,00	36,00	720,00
Zonas comunes	proyector TV + pantalla	Equipamiento informático	equipos multimedia	EURO	700,00	1	700,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	sábanas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	20,00	6,00	120,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	sábanas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	20,00	4,00	80,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	sábanas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	20,00	6,00	120,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	sábanas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	20,00	4,00	80,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	sábanas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	20,00	6,00	120,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	sábanas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	20,00	4,00	80,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	sábanas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	20,00	6,00	120,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	sábanas	Existencias iniciales	lenceria y equipamiento textil	EURO	20,00	4,00	80,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	sartenes	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	30,00	3,00	90,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	sartenes	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	30,00	3,00	90,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	sartenes	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	30,00	3,00	90,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	sartenes	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	30,00	3,00	90,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	sartenes	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	30,00	3,00	90,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	sartenes	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	30,00	3,00	90,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	sartenes	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	30,00	3,00	90,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	sartenes	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	30,00	3,00	90,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	sillas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	60,00	8,00	480,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	sillas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	60,00	8,00	480,00

INVENTARIO (ANEXO 21)

Ubicación	Item	Cuenta contable	Familia	Valor de medida	Precio unitario	Cantidad	Total
Unidad alojativa 6 tipo 40	sillas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	60,00	8,00	480,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	sillas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	60,00	8,00	480,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	sillas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	60,00	8,00	480,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	sillas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	60,00	8,00	480,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	sillas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	60,00	8,00	480,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	sillas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	60,00	8,00	480,00
Cocina office	sillas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	60,00	8,00	480,00
Oficina - recepción	sillas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	60,00	2,00	120,00
Zonas comunes	sillas jardín	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	60,00	20,00	1.200,00
Oficina - recepción	sillón	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	150,00	2	300,00
Oficina - recepción	sofa 2 plazas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	300,00	1	300,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	sofa-cama	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	sofa-cama	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	sofa-cama	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	sofa-cama	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	sofa-cama	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	sofa-cama	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	sofa-cama	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	sofa-cama	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Zonas comunes	sofás 3 plazas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	3	1.200,00
Oficina - recepción	software sistema operativo	Aplicaciones informáticas y EPI	comunicaciones administración	EURO	500,00	1,00	500,00
Zonas comunes	sombrillas	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	175,00	9,00	1.575,00
Oficina - recepción	switch wifi	Equipamiento informático	comunicaciones administración	EURO	100,00	1,00	100,00
Zonas comunes	taburetes	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	30,00	15,00	450,00
Cocina office	taquillas con llave	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	600,00	1	600,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	teléfono	Equipamiento informático	mobiliario y electrodomésticos	EURO	100,00	1,00	100,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	teléfono	Equipamiento informático	mobiliario y electrodomésticos	EURO	100,00	1,00	100,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	teléfono	Equipamiento informático	mobiliario y electrodomésticos	EURO	100,00	1,00	100,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	teléfono	Equipamiento informático	mobiliario y electrodomésticos	EURO	100,00	1,00	100,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	teléfono	Equipamiento informático	mobiliario y electrodomésticos	EURO	100,00	1,00	100,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	teléfono	Equipamiento informático	mobiliario y electrodomésticos	EURO	100,00	1,00	100,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	teléfono	Equipamiento informático	mobiliario y electrodomésticos	EURO	100,00	1,00	100,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	teléfono	Equipamiento informático	mobiliario y electrodomésticos	EURO	100,00	1,00	100,00
Oficina - recepción	teléfono	Equipamiento informático	comunicaciones administración	EURO	300,00	2,00	600,00
Oficina - recepción	teléfonos móviles	Equipamiento informático	comunicaciones administración	EURO	300,00	2,00	600,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	televisor	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	televisor	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	televisor	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	televisor	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	televisor	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00

INVENTARIO (ANEXO 21)

Ubicación	Item	Cuenta contable	Familia	Valor de medida	Precio unitario	Cantidad	Total
Unidad alojativa 3 tipo 34	televisor	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	televisor	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	televisor	Mobiliario	mobiliario y electrodomésticos	EURO	400,00	1,00	400,00
Zonas comunes	Terrenos 2500m2	Terrenos	Edificios y construcciones	EURO	200,00	2.500,00	500.000,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	toallas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	5,00	8,00	40,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	toallas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	5,00	6,00	30,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	toallas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	5,00	8,00	40,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	toallas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	5,00	6,00	30,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	toallas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	5,00	8,00	40,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	toallas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	5,00	6,00	30,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	toallas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	5,00	8,00	40,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	toallas	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	5,00	6,00	30,00
Cocina office	tostadoras	Maquinaria y utillaje	mobiliario y electrodomésticos	EURO	70,00	2,00	140,00
Zonas comunes	tumbonas	Mobiliario	decoración e iluminación	EURO	20,00	200,00	4.000,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	Unidad alojativa 1 tipo 34	Edificios y construcciones	Edificios y construcciones	EURO	24.000,00	1,00	24.000,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	Unidad alojativa 2 tipo 40	Edificios y construcciones	Edificios y construcciones	EURO	27.000,00	1,00	27.000,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	Unidad alojativa 3 tipo 34	Edificios y construcciones	Edificios y construcciones	EURO	24.000,00	1,00	24.000,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	Unidad alojativa 4 tipo 40	Edificios y construcciones	Edificios y construcciones	EURO	27.000,00	1,00	27.000,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	Unidad alojativa 5 tipo 34	Edificios y construcciones	Edificios y construcciones	EURO	24.000,00	1,00	24.000,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	Unidad alojativa 6 tipo 40	Edificios y construcciones	Edificios y construcciones	EURO	27.000,00	1,00	27.000,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	Unidad alojativa 7 tipo 34	Edificios y construcciones	Edificios y construcciones	EURO	24.000,00	1,00	24.000,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	Unidad alojativa 8 tipo 40	Edificios y construcciones	Edificios y construcciones	EURO	27.000,00	1,00	27.000,00
Zonas comunes	Urbanización, saneamientos y suministros	Edificios y construcciones	Edificios y construcciones	EURO	50,00	1,00	50,00
Unidad alojativa 8 tipo 40	vasos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	36,00	72,00
Unidad alojativa 7 tipo 34	vasos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	24,00	48,00
Unidad alojativa 6 tipo 40	vasos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	36,00	72,00
Unidad alojativa 5 tipo 34	vasos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	24,00	48,00
Unidad alojativa 4 tipo 40	vasos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	36,00	72,00
Unidad alojativa 3 tipo 34	vasos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	24,00	48,00
Unidad alojativa 2 tipo 40	vasos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	36,00	72,00
Unidad alojativa 1 tipo 34	vasos	Existencias iniciales	articulos de cocina	EURO	2,00	24,00	48,00
Oficina - recepción	vehículo 4x4	Elementos de transporte	vehiculos	EURO	7.000,00	1,00	7.000,00
Cocina office	vitroceramica	Maquinaria y utillaje	mobiliario y electrodomésticos	EURO	1.500,00	1	1.500,00

INVERSION INICIAL (ANEXO 22)

Concepto	Importe	% Amortización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO NO CORRIENTE							
Inmovilizado Intangible:							
Gastos de investigación y desarrollo	0,00						
Concesiones administrativas	0,00						
Propiedad industrial	0,00						
Fondo de comercio	0,00						
Aplicaciones informáticas y EPI	1.300,00	25%	325,00	325,00	325,00	325,00	
Otro inmovilizado intangible	400,00						
Inmovilizado Material:							
Terrenos	500.000,00	0%	0,00				
Edificios y construcciones	259.780,00	2%	5.195,60	5.195,60	5.195,60	5.195,60	5.195,60
Instalaciones	0,00						
Maquinaria y utillaje	11.660,00	14%	1.665,71	1.665,71	1.665,71	1.665,71	1.665,71
Mobiliario	86.635,00	14%	12.376,43	12.376,43	12.376,43	12.376,43	12.376,43
Equipamiento informático	4.680,00	25%	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	
Elementos de transporte	7.000,00	20%	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Otro inmovillizado material	0,00						
Inmovilizado Financiero:							
Depósitos y fianzas	0,00						
Otros (participaciones en S.G.R., etc.)	0,00						
ACTIVO CORRIENTE							
Circulante:							
Existencias iniciales	34.398,00						
Provisión de fondos	10.000,00						
Otros							
TOTAL INVERSIONES	915.853,00						
TOTAL AMORTIZACIONES			22.132,74	22.132,74	22.132,74	22.132,74	20.637,74
comprobación	0,00						

ESTRUCTURA FINANCIACIÓN (ANEXO 23)

Aportación de capital	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prestamos largo plazo	500.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Coste Financiación a Largo P. (%)	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Años amortización préstamo	10	10	10	10	10
Años carencia préstamo	0	0	0	0	0
Comisiones apertura y estudio (%)	0,05%	0%	0%	0%	0%
Aportación privada + Business Angel	415.853,00				
TOTAL	915.853,00 AVAL SOCIEDAD GARANTÍA RECÍPROCA NO				

SANEAMIENTO INVERSIÓN (ANEXO 24)

Resumen financiación	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Nominal préstamos largo plazo	500.000,00	485.063,44	469.362,70	452.858,68	435.510,29
Capital amortizado año	14.936,56	15.700,74	16.504,02	17.348,40	18.235,97
Cargas financieras año	24.660,79	23.896,60	23.093,33	22.248,95	21.361,37
Coste del aval	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deuda pendiente	500.000,00	485.063,44	469.362,70	452.858,68	435.510,29
Nominal otros préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
comisiones y gastos	250	0,00	0,00	0,00	0,00

AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO (ANEXO 25)

capital a financiar:	500.000,00	AÑOS
interes:	5,00	20,00
nº cuotas(en meses):	240,00	

Nº cuota	Cuota mensual	gastos financieros	Principal	Capital pendiente	ejercicio
1	3.299,78	2.083,33	1.216,45	498.783,55	AÑO1
2	3.299,78	2.078,26	1.221,51	497.562,04	AÑO1
3	3.299,78	2.073,18	1.226,60	496.335,44	AÑO1
4	3.299,78	2.068,06	1.231,71	495.103,72	AÑO1
5	3.299,78	2.062,93	1.236,85	493.866,88	AÑO1
6	3.299,78	2.057,78	1.242,00	492.624,88	AÑO1
7	3.299,78	2.052,60	1.247,18	491.377,70	AÑO1
8	3.299,78	2.047,41	1.252,37	490.125,33	AÑO1
9	3.299,78	2.042,19	1.257,59	488.867,74	AÑO1
10	3.299,78	2.036,95	1.262,83	487.604,91	AÑO1
11	3.299,78	2.031,69	1.268,09	486.336,82	AÑO1
12	3.299,78	2.026,40	1.273,38	485.063,44	AÑO1
13	3.299,78	2.021,10	1.278,68	483.784,76	AÑO2
14	3.299,78	2.015,77	1.284,01	482.500,75	AÑO2
15	3.299,78	2.010,42	1.289,36	481.211,39	AÑO2
16	3.299,78	2.005,05	1.294,73	479.916,66	AÑO2
17	3.299,78	1.999,65	1.300,13	478.616,54	AÑO2
18	3.299,78	1.994,24	1.305,54	477.310,99	AÑO2
19	3.299,78	1.988,80	1.310,98	476.000,01	AÑO2
20	3.299,78	1.983,33	1.316,45	474.683,57	AÑO2
21	3.299,78	1.977,85	1.321,93	473.361,64	AÑO2
22	3.299,78	1.972,34	1.327,44	472.034,20	AÑO2
23	3.299,78	1.966,81	1.332,97	470.701,23	AÑO2
24	3.299,78	1.961,26	1.338,52	469.362,70	AÑO2
25	3.299,78	1.955,68	1.344,10	468.018,60	AÑO3
26	3.299,78	1.950,08	1.349,70	466.668,90	AÑO3
27	3.299,78	1.944,45	1.355,32	465.313,58	AÑO3
28	3.299,78	1.938,81	1.360,97	463.952,60	AÑO3
29	3.299,78	1.933,14	1.366,64	462.585,96	AÑO3
30	3.299,78	1.927,44	1.372,34	461.213,62	AÑO3
31	3.299,78	1.921,72	1.378,06	459.835,57	AÑO3
32	3.299,78	1.915,98	1.383,80	458.451,77	AÑO3
33	3.299,78	1.910,22	1.389,56	457.062,21	AÑO3
34	3.299,78	1.904,43	1.395,35	455.666,86	AÑO3
35	3.299,78	1.898,61	1.401,17	454.265,69	AÑO3
36	3.299,78	1.892,77	1.407,00	452.858,68	AÑO3

AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO (ANEXO 25)

capital a financiar:	500.000,00	AÑOS
interes:	5,00	20,00
nº cuotas(en meses):	240,00	

Nº cuota	Cuota mensual	gastos financieros	Principal	Capital pendiente	ejercicio
37	3.299,78	1.886,91	1.412,87	451.445,82	AÑO4
38	3.299,78	1.881,02	1.418,75	450.027,06	AÑO4
39	3.299,78	1.875,11	1.424,67	448.602,40	AÑO4
40	3.299,78	1.869,18	1.430,60	447.171,79	AÑO4
41	3.299,78	1.863,22	1.436,56	445.735,23	AÑO4
42	3.299,78	1.857,23	1.442,55	444.292,68	AÑO4
43	3.299,78	1.851,22	1.448,56	442.844,12	AÑO4
44	3.299,78	1.845,18	1.454,59	441.389,53	AÑO4
45	3.299,78	1.839,12	1.460,66	439.928,87	AÑO4
46	3.299,78	1.833,04	1.466,74	438.462,13	AÑO4
47	3.299,78	1.826,93	1.472,85	436.989,28	AÑO4
48	3.299,78	1.820,79	1.478,99	435.510,29	AÑO4
49	3.299,78	1.814,63	1.485,15	434.025,14	AÑO5
50	3.299,78	1.808,44	1.491,34	432.533,80	AÑO5
51	3.299,78	1.802,22	1.497,55	431.036,24	AÑO5
52	3.299,78	1.795,98	1.503,79	429.532,45	AÑO5
53	3.299,78	1.789,72	1.510,06	428.022,39	AÑO5
54	3.299,78	1.783,43	1.516,35	426.506,03	AÑO5
55	3.299,78	1.777,11	1.522,67	424.983,36	AÑO5
56	3.299,78	1.770,76	1.529,01	423.454,35	AÑO5
57	3.299,78	1.764,39	1.535,39	421.918,96	AÑO5
58	3.299,78	1.758,00	1.541,78	420.377,18	AÑO5
59	3.299,78	1.751,57	1.548,21	418.828,97	AÑO5
60	3.299,78	1.745,12	1.554,66	417.274,32	AÑO5
61	3.299,78	1.738,64	1.561,14	415.713,18	
62	3.299,78	1.732,14	1.567,64	414.145,54	
63	3.299,78	1.725,61	1.574,17	412.571,37	
64	3.299,78	1.719,05	1.580,73	410.990,64	
65	3.299,78	1.712,46	1.587,32	409.403,32	
66	3.299,78	1.705,85	1.593,93	407.809,39	
67	3.299,78	1.699,21	1.600,57	406.208,81	
68	3.299,78	1.692,54	1.607,24	404.601,57	
69	3.299,78	1.685,84	1.613,94	402.987,63	
70	3.299,78	1.679,12	1.620,66	401.366,97	
71	3.299,78	1.672,36	1.627,42	399.739,55	
72	3.299,78	1.665,58	1.634,20	398.105,36	

BALANCE (ANEXO 26)

	BALANCE INICIAL	Año 2 (cierre año 1)	Año 3 (cierre año 2)	Año 4 (cierre año 3)	Año 5 (cierre año 4)	Año 6 (cierre año 5)
ACTIVO						
Activo No Corriente:	871.455,00	893.587,74	915.720,49	937.853,23	959.985,97	980.623,71
Inmovilizado Intangible						
Inmovilizado Material	869.755,00	869.755,00	869.755,00	869.755,00	869.755,00	869.755,00
Inmovilizado Financiero	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
Amortización Acumulada	0,00	22.132,74	44.265,49	66.398,23	88.530,97	109.168,71
Activo Corriente:	44.398,00	52.616,50	71.389,50	99.473,39	128.915,70	159.743,61
Existencias	34.398,00	34.398,00	34.398,00	34.398,00	34.398,00	34.398,00
Clientes y otros deudores						
Tesorería	10.000,00	18.218,50	36.991,50	65.075,39	94.517,70	125.345,61
Total activo	915.853,00	901.938,75	898.579,02	904.530,16	911.839,73	922.029,90
PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
PATRIMONIO NETO:	415.853,00	416.875,31	429.216,31	451.671,48	476.329,44	504.755,58
Fondos propios:	415.853,00	416.875,31	429.216,31	451.671,48	476.329,44	504.755,58
Capital social	415.853,00	415.853,00	415.853,00	415.853,00	415.853,00	415.853,00
Reservas			1.022,31	13.363,31	35.818,48	60.476,44
Resultados del ejercicio		1.022,31	12.341,00	22.455,16	24.657,97	28.426,14
Resultados negativos ejercicios anteriores						
Subvenciones, donaciones y legados recibidos						
PASIVO NO CORRIENTE:	485.063,44	469.362,70	452.858,68	435.510,29	417.274,32	398.105,36
Deudas a largo plazo:	485.063,44	469.362,70	452.858,68	435.510,29	417.274,32	398.105,36
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos	485.063,44	469.362,70	452.858,68	435.510,29	417.274,32	398.105,36
Otra financiación a largo plazo						
PASIVO CORRIENTE:	14.936,56	15.700,74	16.504,02	17.348,40	18.235,97	19.168,96
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	14.936,56	15.700,74	16.504,02	17.348,40	18.235,97	19.168,96
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar:						
Proveedores						
Acreedores						
Administraciones Públicas						
Anticipos de clientes						
Total Pasivo	915.853,00	901.938,75	898.579,02	904.530,16	911.839,73	922.029,90

RESULTADOS (ANEXO 27.1)

IPC		DOLAR MAIN USD CURRENT												AÑO1		
		TEMPORADA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA		
		INDICE CORRECTOR PRECIO TEMPORALIDAD	1,00	1,00	1,00	1,25	1,25	1,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,25		
		INDICE DE OCUPACIÓN (YIELD MGMT)	0,60	0,60	0,60	0,70	0,70	0,70	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,70		
		DÍAS DEL MES	31,00	28,00	31,00	30,00	31,00	30,00	31,00	31,00	30,00	31,00	30,00	31,00		
PRECIO BASE	EUROS UD/DIA	CONCEPTO por unidades de explotación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	% Sobre ingresos	Total
60	60,00	Unidad alojativa 1 tipo 34	1.116,00	1.008,00	1.116,00	1.575,00	1.627,50	1.575,00	697,50	697,50	675,00	697,50	675,00	1.627,50	8,93%	13.087,50
80	80,00	Unidad alojativa 2 tipo 40	1.488,00	1.344,00	1.488,00	2.100,00	2.170,00	2.100,00	930,00	930,00	900,00	930,00	900,00	2.170,00	11,90%	17.450,00
60	60,00	Unidad alojativa 3 tipo 34	1.116,00	1.008,00	1.116,00	1.575,00	1.627,50	1.575,00	697,50	697,50	675,00	697,50	675,00	1.627,50	8,93%	13.087,50
80	80,00	Unidad alojativa 4 tipo 40	1.488,00	1.344,00	1.488,00	2.100,00	2.170,00	2.100,00	930,00	930,00	900,00	930,00	900,00	2.170,00	11,90%	17.450,00
60	60,00	Unidad alojativa 5 tipo 34	1.116,00	1.008,00	1.116,00	1.575,00	1.627,50	1.575,00	697,50	697,50	675,00	697,50	675,00	1.627,50	8,93%	13.087,50
80	80,00	Unidad alojativa 6 tipo 40	1.488,00	1.344,00	1.488,00	2.100,00	2.170,00	2.100,00	930,00	930,00	900,00	930,00	900,00	2.170,00	11,90%	17.450,00
60	60,00	Unidad alojativa 7 tipo 34	1.116,00	1.008,00	1.116,00	1.575,00	1.627,50	1.575,00	697,50	697,50	675,00	697,50	675,00	1.627,50	8,93%	13.087,50
80	80,00	Unidad alojativa 8 tipo 40	1.488,00	1.344,00	1.488,00	2.100,00	2.170,00	2.100,00	930,00	930,00	900,00	930,00	900,00	2.170,00	11,90%	17.450,00
sobre ventas	ATIPICA	Ingresos Comisionados	1.041,60	940,80	1.041,60	1.470,00	1.519,00	1.470,00	651,00	651,00	630,00	651,00	630,00	1.519,00	8,33%	12.215,00
sobre ventas	ATIPICA	Servicios Complementarios	1.041,60	940,80	1.041,60	1.470,00	1.519,00	1.470,00	651,00	651,00	630,00	651,00	630,00	1.519,00	8,33%	12.215,00
INGRESOS																
		CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	% Sobre ingresos	Total
		POR UNIDADES ALOJATIVAS	10.416,00	9.408,00	10.416,00	14.700,00	15.190,00	14.700,00	6.510,00	6.510,00	6.300,00	6.510,00	6.300,00	15.190,00	83,33%	122.150,00
		POR OTROS	2.083,20	1.881,60	2.083,20	2.940,00	3.038,00	2.940,00	1.302,00	1.302,00	1.260,00	1.302,00	1.260,00	3.038,00	16,67%	24.430,00
		TOTAL INGRESOS	12.499,20	11.289,60	12.499,20	17.640,00	18.228,00	17.640,00	7.812,00	7.812,00	7.560,00	7.812,00	7.560,00	18.228,00	100,00%	146.580,00
GASTOS																
COMPONENTE		CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	% Sobre Gtos.	Total
sobre ventas	1%	ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	104,16	94,08	104,16	147,00	151,90	147,00	65,10	65,10	63,00	65,10	63,00	151,90	1,24%	1.221,50
sobre ventas	3%	REPARACIONES Y CONSERVACIÓN	312,48	282,24	312,48	441,00	455,70	441,00	195,30	195,30	189,00	195,30	189,00	455,70	3,72%	3.664,50
sobre ventas	2%	SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES	249,98	225,79	249,98	352,80	364,56	352,80	156,24	156,24	151,20	156,24	151,20	364,56	2,98%	2.931,60
sobre ventas	2%	TRANSPORTES	208,32	188,16	208,32	294,00	303,80	294,00	130,20	130,20	126,00	130,20	126,00	303,80	2,48%	2.443,00
sobre ventas	4%	ELECTRICIDAD	416,64	376,32	416,64	588,00	607,60	588,00	260,40	260,40	252,00	260,40	252,00	607,60	4,96%	4.886,00
sobre ventas	3%	AGUA	312,48	282,24	312,48	441,00	455,70	441,00	195,30	195,30	189,00	195,30	189,00	455,70	3,72%	3.664,50
sobre ventas	10%	COMPRAS RESTAURANTE CAFETERIA	1.041,60	940,80	1.041,60	1.470,00	1.519,00	1.470,00	651,00	651,00	630,00	651,00	630,00	1.519,00	12,40%	12.215,00
sobre ventas	3%	OTROS (lavandería, productos limpieza, etc.)	312,48	282,24	312,48	441,00	455,70	441,00	195,30	195,30	189,00	195,30	189,00	455,70	3,72%	3.664,50
		TOTAL OPERATIVOS VARIABLES	2.958,14	2.671,87	2.958,14	4.174,80	4.313,96	4.174,80	1.848,84	1.848,84	1.789,20	1.848,84	1.789,20	4.313,96	30,25%	34.690,60
60,00	FIJO	COMUNICACIONES (TELEFONÍA, INTERNET, WIFI)	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	0,73%	720,00
300,00	FIJO	PUBLICIDAD Y RELACIONES PUBLICAS	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3,65%	3.600,00
150,00	FIJO	PRIMAS DE SEGUROS (RC+ACC+INST)	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1,83%	1.800,00
100,00	FIJO	OTROS TRIBUTOS	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1,22%	1.200,00
100,00	FIJO	OTROS	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1,22%	1.200,00
250,00	FIJO	GASTOS DE ASESORÍA Y CONSTITUCIÓN ANUAL	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3,04%	3.000,00
		TOTAL GENERALES FIJOS	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	11,69%	11.520,00
TOTAL HORA	HORAS MES	ajuste jornada	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00		
26,00	160	GERENCIA CEO	1.539,20	1.539,20	1.539,20	1.539,20	1.539,20	1.539,20	1.539,20	1.539,20	1.539,20	1.539,20	1.539,20	1.539,20	18,75%	18.470,40
7,80	160	PERSONAL VIGILANCIA	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	5,62%	5.541,12
13,00	160	RECEPCIONISTA AUXILIAR	769,60	769,60	769,60	769,60	769,60	769,60	--	--	--	--	--	769,60	5,47%	5.387,20
19,50	160	ENCARGADO	1.154,40	1.154,40	1.154,40	1.154,40	1.154,40	1.154,40	865,80	865,80	865,80	865,80	865,80	1.154,40	12,60%	12.409,80
7,80	160	MANTENIMIENTO	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	5,62%	5.541,12
7,80	160	CAMARERA DE PISOS	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	461,76	346,32	346,32	346,32	346,32	346,32	461,76	5,04%	4.963,92
		COSTE PERSONAL	4.848,48	4.848,48	4.848,48	4.848,48	4.848,48	4.848,48	3.674,84	3.674,84	3.674,84	3.674,84	3.674,84	4.848,48	53,10%	52.313,56
		TOTAL GASTOS	8.766,62	8.480,35	8.766,62	9.983,28	10.122,44	9.983,28	6.483,68	6.483,68	6.424,04	6.483,68	6.424,04	10.122,44		98.524,16
		SALDO A/FIN. Y AMORTIZ. (EBITDA)	3.732,58	2.809,25	3.732,58	7.656,72	8.105,56	7.656,72	1.328,32	1.328,32	1.135,96	1.328,32	1.135,96	8.105,56		48.055,84
		SERVICIOS BANCARIOS	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00		240,00
		INTERESES	2.083,33	2.078,26	2.073,18	2.068,06	2.062,93	2.057,78	2.052,60	2.047,41	2.042,19	2.036,95	2.031,69	2.026,40		24.660,79
		SALDO ANTES AMORTIZACION	1.629,24	710,98	1.639,40	5.568,66	6.022,63	5.578,94	-744,28	-739,09	-926,23	-728,63	-915,73	6.059,16		23.155,05
		AMORTIZACIÓN INSTALACIONES	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40			

RESULTADOS (ANEXO 27.2)

IPC		PREVISION DE INGRESOS Y GASTOS AÑO X2												AÑO2	
		TEMPORADA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA	
		INDICE CORRECTOR PRECIO TEMPORALIDAD	1,00	1,00	1,00	1,25	1,25	1,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,25	
		INDICE DE OCUPACIÓN (YIELD MGMT)	0,70	0,70	0,70	0,80	0,80	0,80	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,70	
		DIAS DEL MES	31,00	28,00	31,00	30,00	31,00	30,00	31,00	31,00	30,00	31,00	30,00	31,00	
PRECIO BASE	EUROS UD/DIA	CONCEPTO por unidades de explotación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	% Sobre ingresos
		Total													
60	61,20	Unidad alojativa 1 tipo 34	1.328,04	1.199,52	1.328,04	1.836,00	1.897,20	1.836,00	711,45	711,45	688,50	711,45	688,50	1.660,05	8,93%
80	81,60	Unidad alojativa 2 tipo 40	1.770,72	1.599,36	1.770,72	2.448,00	2.529,60	2.448,00	948,60	948,60	918,00	948,60	918,00	2.213,40	11,90%
60	61,20	Unidad alojativa 3 tipo 34	1.328,04	1.199,52	1.328,04	1.836,00	1.897,20	1.836,00	711,45	711,45	688,50	711,45	688,50	1.660,05	8,93%
80	81,60	Unidad alojativa 4 tipo 40	1.770,72	1.599,36	1.770,72	2.448,00	2.529,60	2.448,00	948,60	948,60	918,00	948,60	918,00	2.213,40	11,90%
60	61,20	Unidad alojativa 5 tipo 34	1.328,04	1.199,52	1.328,04	1.836,00	1.897,20	1.836,00	711,45	711,45	688,50	711,45	688,50	1.660,05	8,93%
80	81,60	Unidad alojativa 6 tipo 40	1.770,72	1.599,36	1.770,72	2.448,00	2.529,60	2.448,00	948,60	948,60	918,00	948,60	918,00	2.213,40	11,90%
60	61,20	Unidad alojativa 7 tipo 34	1.328,04	1.199,52	1.328,04	1.836,00	1.897,20	1.836,00	711,45	711,45	688,50	711,45	688,50	1.660,05	8,93%
80	81,60	Unidad alojativa 8 tipo 40	1.770,72	1.599,36	1.770,72	2.448,00	2.529,60	2.448,00	948,60	948,60	918,00	948,60	918,00	2.213,40	11,90%
sobre ventas	ATIPICA	Ingresos Comisionados	1.239,50	1.119,55	1.239,50	1.713,60	1.770,72	1.713,60	664,02	664,02	642,60	664,02	642,60	1.549,38	8,33%
sobre ventas	ATIPICA	Servicios Complementarios	1.239,50	1.119,55	1.239,50	1.713,60	1.770,72	1.713,60	664,02	664,02	642,60	664,02	642,60	1.549,38	8,33%
INGRESOS															
		CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	% Sobre ingresos
		POR UNIDADES ALOJATIVAS	12.395,04	11.195,52	12.395,04	17.136,00	17.707,20	17.136,00	6.640,20	6.640,20	6.426,00	6.640,20	6.426,00	15.493,80	83,33%
		POR OTROS	2.479,01	2.239,10	2.479,01	3.427,20	3.541,44	3.427,20	1.328,04	1.328,04	1.285,20	1.328,04	1.285,20	3.098,76	16,67%
		TOTAL INGRESOS	14.874,05	13.434,62	14.874,05	20.563,20	21.248,64	20.563,20	7.968,24	7.968,24	7.711,20	7.968,24	7.711,20	18.592,56	100,00%
GASTOS															
COMPONENTE		CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	% Sobre Gtos.
sobre ventas	1%	ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	123,95	111,96	123,95	171,36	177,07	171,36	66,40	66,40	64,26	66,40	64,26	154,94	1,30%
sobre ventas	3%	REPARACIONES Y CONSERVACIÓN	371,85	335,87	371,85	514,08	531,22	514,08	199,21	199,21	192,78	199,21	192,78	464,81	3,90%
sobre ventas	2%	SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES	297,48	268,69	297,48	411,26	424,97	411,26	159,36	159,36	154,22	159,36	154,22	371,85	3,12%
sobre ventas	2%	TRANSPORTES	247,90	223,91	247,90	342,72	354,14	342,72	132,80	132,80	128,52	132,80	128,52	309,88	2,60%
sobre ventas	4%	ELECTRICIDAD	495,80	447,82	495,80	685,44	708,29	685,44	265,61	265,61	257,04	265,61	257,04	619,75	5,20%
sobre ventas	3%	AGUA	371,85	335,87	371,85	514,08	531,22	514,08	199,21	199,21	192,78	199,21	192,78	464,81	3,90%
sobre ventas	10%	COMPRAS RESTAURANTE CAFETERIA	1.239,50	1.119,55	1.239,50	1.713,60	1.770,72	1.713,60	664,02	664,02	642,60	664,02	642,60	1.549,38	12,99%
sobre ventas	3%	OTROS (lavandería, productos limpieza, etc.)	371,85	335,87	371,85	514,08	531,22	514,08	199,21	199,21	192,78	199,21	192,78	464,81	3,90%
		TOTAL OPERATIVOS VARIABLES	3.520,19	3.179,53	3.520,19	4.866,62	5.028,84	4.866,62	1.885,82	1.885,82	1.824,98	1.885,82	1.824,98	4.400,24	31,70%
60,00	FIJO	COMUNICACIONES (TELEFONÍA, INTERNET, WIFI)	61,20	61,20	61,20	61,20	61,20	61,20	61,20	61,20	61,20	61,20	61,20	61,20	0,70%
300,00	FIJO	PUBLICIDAD Y RELACIONES PUBLICAS	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	306,00	3,50%
150,00	FIJO	PRIMAS DE SEGUROS (RC+ACC+INST)	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	1,75%
100,00	FIJO	OTROS TRIBUTOS	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	1,17%
100,00	FIJO	OTROS	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00	1,17%
250,00	FIJO	GASTOS DE ASESORÍA Y CONSTITUCIÓN ANUAL	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	2,92%
		TOTAL GENERALES FIJOS	979,20	979,20	979,20	979,20	979,20	979,20	979,20	979,20	979,20	979,20	979,20	979,20	11,21%
SALARIO	TOTAL HORA	HORAS MES	ajuste jornada	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	
20,4	27,05	160	GERENCIA CEO	1.601,38	1.601,38	1.601,38	1.601,38	1.601,38	1.601,38	1.601,38	1.601,38	1.601,38	1.601,38	1.601,38	18,32%
6,12	8,12	160	PERSONAL VIGILANCIA	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	5,50%
10,2	13,53	160	RECEPCIONISTA AUXILIAR	800,69	800,69	800,69	800,69	800,69	--	--	--	--	--	800,69	5,34%
15,3	20,29	160	ENCARGADO	1.201,04	1.201,04	1.201,04	1.201,04	1.201,04	900,78	900,78	900,78	900,78	900,78	1.201,04	12,31%
6,12	8,12	160	MANTENIMIENTO	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	5,50%
6,12	8,12	160	CAMARERA DE PISOS	480,42	480,42	480,42	480,42	480,42	360,31	360,31	360,31	360,31	360,31	480,42	4,92%
		COSTE PERSONAL	5.044,36	5.044,36	5.044,36	5.044,36	5.044,36	5.044,36	3.823,30	3.823,30	3.823,30	3.823,30	3.823,30	5.044,36	51,90%
		TOTAL GASTOS	9.543,75	9.203,09	9.543,75	10.890,18	11.052,40	10.890,18	6.688,32	6.688,32	6.627,49	6.688,32	6.627,49	10.423,80	104.867,09
		SALDO A/FIN. Y AMORTIZ. (EBITDA)	5.330,30	4.231,54	5.330,30	9.673,02	10.196,24	9.673,02	1.279,92	1.279,92	1.083,71	1.279,92	1.083,71	8.168,76	58.610,35
		SERVICIOS BANCARIOS	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
		INTERESES	2.021,10	2.015,77	2.010,42	2.005,05	1.999,65	1.994,24	1.988,80	1.983,33	1.977,85	1.972,34	1.966,81	1.961,26	23.896,60
		SALDO ANTES AMORTIZACION	3.289,20	2.195,77	3.299,88	7.647,97	8.176,58	7.658,78	-728,88	-723,41	-914,14	-712,42	-903,10	6.187,51	34.473,75
		AMORTIZACIÓN INSTALACIONES	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	22.132,74
		SALDO DESPUES DE AMORTIZACION	1.444,81	351,37	1.455,48	5.803,57	6.332,19	5.814,39	-2.573,27	-2.567,81	-2.758,53	-2.556,82	-2.747,49	4.343,11	12.341,00
		ACUMULADOS	1.444,81	1.796,18	3.251,66	9.055,24	15.387,42	21.201,81	18.628,54	16.060,73	13.302,20	10.745,38	7.997,89	12.341,00	
		saldo anterior PRINCIPAL DEL PRESTAMO	1.278,68	1.284,01	1.289,36	1.294,73	1.300,13	1.305,54	1.310,98	1.316,45	1.321,93	1.327,44	1.332,97	1.338,52	15.700,74
		TESORERIA	20.229,01	911,76	2.010,52	6.353,24	6.876,46	6.353,24	-2.039,86	-2.039,86	-2.236,07	-2.039,86	-2.236,07	4.848,98	18.773,01
		ACUMULADO	20.229,01	21.140,77	23.151,29	29.504,53	36.380,99	42.734,23	40.694,37	38.654,51	36.418,44	34.378,59	32.142,52	36.991,50	36.991,50

RESULTADOS (ANEXO 27.3)

IPC		1,02	DOLAR MAIN USD CURRENT												
			TEMPORADA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA
			INDICE CORRECTOR PRECIO TEMPORALIDAD	1,00	1,00	1,00	1,25	1,25	1,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,25
			INDICE DE OCUPACIÓN (YIELD MGMT)	0,70	0,70	0,70	0,90	0,90	0,90	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,80
			DÍAS DEL MES	31,00	28,00	31,00	30,00	31,00	30,00	31,00	31,00	30,00	31,00	30,00	31,00
			CONCEPTO por unidades de explotación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PRECIO BASE		EUROS UD/DIA													
61,20		62,42	Unidad alojativa 1 tipo 34	1.354,60	1.223,51	1.354,60	2.106,81	2.177,04	2.106,81	725,68	725,68	702,27	725,68	702,27	1.935,14
81,60		83,23	Unidad alojativa 2 tipo 40	1.806,13	1.631,35	1.806,13	2.809,08	2.902,72	2.809,08	967,57	967,57	936,36	967,57	936,36	2.580,19
61,20		62,42	Unidad alojativa 3 tipo 34	1.354,60	1.223,51	1.354,60	2.106,81	2.177,04	2.106,81	725,68	725,68	702,27	725,68	702,27	1.935,14
81,60		83,23	Unidad alojativa 4 tipo 40	1.806,13	1.631,35	1.806,13	2.809,08	2.902,72	2.809,08	967,57	967,57	936,36	967,57	936,36	2.580,19
61,20		62,42	Unidad alojativa 5 tipo 34	1.354,60	1.223,51	1.354,60	2.106,81	2.177,04	2.106,81	725,68	725,68	702,27	725,68	702,27	1.935,14
81,60		83,23	Unidad alojativa 6 tipo 40	1.806,13	1.631,35	1.806,13	2.809,08	2.902,72	2.809,08	967,57	967,57	936,36	967,57	936,36	2.580,19
61,20		62,42	Unidad alojativa 7 tipo 34	1.354,60	1.223,51	1.354,60	2.106,81	2.177,04	2.106,81	725,68	725,68	702,27	725,68	702,27	1.935,14
81,60		83,23	Unidad alojativa 8 tipo 40	1.806,13	1.631,35	1.806,13	2.809,08	2.902,72	2.809,08	967,57	967,57	936,36	967,57	936,36	2.580,19
sobre ventas		ATIPICA	Ingresos Comisionados	1.264,29	1.141,94	1.264,29	1.966,36	2.031,90	1.966,36	677,30	677,30	655,45	677,30	655,45	1.806,13
sobre ventas		ATIPICA	Servicios Complementarios	1.264,29	1.141,94	1.264,29	1.966,36	2.031,90	1.966,36	677,30	677,30	655,45	677,30	655,45	1.806,13
			INGRESOS												
			CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
			POR UNIDADES ALOJATIVAS	12.642,94	11.419,43	12.642,94	19.663,56	20.319,01	19.663,56	6.773,00	6.773,00	6.554,52	6.773,00	6.554,52	18.061,34
			POR OTROS	2.528,59	2.283,89	2.528,59	3.932,71	4.063,80	3.932,71	1.354,60	1.354,60	1.310,90	1.354,60	1.310,90	3.612,27
			TOTAL INGRESOS	15.171,53	13.703,32	15.171,53	23.596,27	24.382,81	23.596,27	8.127,60	8.127,60	7.865,42	8.127,60	7.865,42	21.673,61
			GASTOS												
		COMPONENTE	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
sobre ventas	1%		ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	126,43	114,19	126,43	196,64	203,19	196,64	67,73	67,73	65,55	67,73	65,55	180,61
sobre ventas	3%		REPARACIONES Y CONSERVACIÓN	379,29	342,58	379,29	589,91	609,57	589,91	203,19	203,19	196,64	203,19	196,64	541,84
sobre ventas	2%		SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES	303,43	274,07	303,43	471,93	487,66	471,93	162,55	162,55	157,31	162,55	157,31	433,47
sobre ventas	2%		TRANSPORTES	252,86	228,39	252,86	393,27	406,38	393,27	135,46	135,46	131,09	135,46	131,09	361,23
sobre ventas	4%		ELECTRICIDAD	505,72	456,78	505,72	786,54	812,76	786,54	270,92	270,92	262,18	270,92	262,18	722,45
sobre ventas	3%		AGUA	379,29	342,58	379,29	589,91	609,57	589,91	203,19	203,19	196,64	203,19	196,64	541,84
sobre ventas	10%		COMPRAS RESTAURANTE CAFETERIA	1.264,29	1.141,94	1.264,29	1.966,36	2.031,90	1.966,36	677,30	677,30	655,45	677,30	655,45	1.806,13
sobre ventas	3%		OTROS (lavandería, productos limpieza, etc.)	379,29	342,58	379,29	589,91	609,57	589,91	203,19	203,19	196,64	203,19	196,64	541,84
			TOTAL OPERATIVOS VARIABLES	3.590,60	3.243,12	3.590,60	5.584,45	5.770,60	5.584,45	1.923,53	1.923,53	1.861,48	1.923,53	1.861,48	5.129,42
61,20		FIJO	COMUNICACIONES (TELEFONÍA, INTERNET, WIFI)	62,42	62,42	62,42	62,42	62,42	62,42	62,42	62,42	62,42	62,42	62,42	62,42
306,00		FIJO	PUBLICIDAD Y RELACIONES PUBLICAS	312,12	312,12	312,12	312,12	312,12	312,12	312,12	312,12	312,12	312,12	312,12	312,12
153,00		FIJO	PRIMAS DE SEGUROS (RC+ACC+INST)	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06
102,00		FIJO	OTROS TRIBUTOS	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04
102,00		FIJO	OTROS	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04	104,04
255,00		FIJO	GASTOS DE ASESORÍA Y CONSTITUCIÓN ANUAL	260,10	260,10	260,10	260,10	260,10	260,10	260,10	260,10	260,10	260,10	260,10	260,10
			TOTAL GENERALES FIJOS	998,78	998,78	998,78	998,78	998,78	998,78	998,78	998,78	998,78	998,78	998,78	998,78
SALARIO	TOTAL HORA	HORAS MES	ajuste jornada	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
20,808	27,59	160	GERENCIA CEO	1.633,41	1.633,41	1.633,41	1.633,41	1.633,41	1.633,41	1.633,41	1.633,41	1.633,41	1.633,41	1.633,41	1.633,41
6,2424	8,28	160	PERSONAL VIGILANCIA	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02
10,404	13,80	160	RECEPCIONISTA AUXILIAR	816,71	816,71	816,71	816,71	816,71	816,71	--	--	--	--	--	816,71
15,606	20,69	160	ENCARGADO	1.225,06	1.225,06	1.225,06	1.225,06	1.225,06	1.225,06	918,79	918,79	918,79	918,79	918,79	1.225,06
6,2424	8,28	160	MANTENIMIENTO	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02
6,2424	8,28	160	CAMARERA DE PISOS	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	490,02	367,52	367,52	367,52	367,52	367,52	490,02
			COSTE PERSONAL	5.145,25	5.145,25	5.145,25	5.145,25	5.145,25	5.145,25	3.899,77	3.899,77	3.899,77	3.899,77	3.899,77	5.145,25
			TOTAL GASTOS	9.734,62	9.387,15	9.734,62	11.728,48	11.914,63	11.728,48	6.822,09	6.822,09	6.760,04	6.822,09	6.760,04	11.273,45
			SALDO A/FIN. Y AMORTIZ. (EBITDA)	5.436,90	4.316,17	5.436,90	11.867,79	12.468,19	11.867,79	1.305,52	1.305,52	1.105,39	1.305,52	1.105,39	10.400,16
			SERVICIOS BANCARIOS	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
			INTERESES	1.955,68	1.950,08	1.944,45	1.938,81	1.933,14	1.927,44	1.921,72	1.915,98	1.910,22	1.904,43	1.898,61	1.892,77
			SALDO ANTES AMORTIZACION	3.461,23	2.346,09	3.472,45	9.908,98	10.515,05	9.920,35	-636,21	-630,46	-824,83	-618,91	-813,23	8.487,39
			AMORTIZACIÓN INSTALACIONES	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40
			SALDO DESPUES DE AMORTIZACION	1.616,83	501,70	1.628,06	8.064,59	8.670,65	8.075,95	-2.480,60	-2.474,86	-2.669,22	-2.463,30	-2.657,62	6.642,99
			ACUMULADOS	1.616,83	2.118,53	3.746,58	11.811,17	20.481,83	28.557,78	26.077,18	23.602,32	20.933,10	18.469,79	15.812,17	22.455,16
			saldo anterior PRINCIPAL DEL PRESTAMO	1.344,10	1.349,70	1.355,32	1.360,97	1.366,64	1.372,34	1.378,06	1.383,80	1.389,56	1.395,35	1.401,17	1.407,00
			TESORERIA	39.108,63	996,39	2.117,13	8.548,01	9.148,41	8.548,01	-2.014,26	-2.014,26	-2.214,39	-2.014,26	-2.214,39	7.080,38
			ACUMULADO	39.108,63	40.105,02	42.222,14	50.770,16	59.918,56	68.466,57	66.452,31	64.438,05	62.223,66	60.209,40	57.995,01	65.075,39

RESULTADOS (ANEXO 27.4)

IPC		1,02	OOLAR MAIN USD CURRENT												
			TEMPORADA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA
			INDICE CORRECTOR PRECIO TEMPORALIDAD	1,00	1,00	1,00	1,25	1,25	1,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,25
			INDICE DE OCUPACIÓN (YIELD MGMT)	0,70	0,70	0,70	0,90	0,90	0,90	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,80
			DIAS DEL MES	31,00	28,00	31,00	30,00	31,00	30,00	31,00	31,00	30,00	31,00	30,00	31,00
			CONCEPTO por unidades de explotación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PRECIO BASE	EUROS UD/DIA		Unidad alojativa 1 tipo 34	1.381,69	1.247,98	1.381,69	2.148,95	2.220,58	2.148,95	740,19	740,19	716,32	740,19	716,32	1.973,85
62,42	63,67		Unidad alojativa 2 tipo 40	1.842,26	1.663,97	1.842,26	2.865,26	2.960,77	2.865,26	986,92	986,92	955,09	986,92	955,09	2.631,80
83,23	84,90		Unidad alojativa 3 tipo 34	1.381,69	1.247,98	1.381,69	2.148,95	2.220,58	2.148,95	740,19	740,19	716,32	740,19	716,32	1.973,85
62,42	63,67		Unidad alojativa 4 tipo 40	1.842,26	1.663,97	1.842,26	2.865,26	2.960,77	2.865,26	986,92	986,92	955,09	986,92	955,09	2.631,80
83,23	84,90		Unidad alojativa 5 tipo 34	1.381,69	1.247,98	1.381,69	2.148,95	2.220,58	2.148,95	740,19	740,19	716,32	740,19	716,32	1.973,85
62,42	63,67		Unidad alojativa 6 tipo 40	1.842,26	1.663,97	1.842,26	2.865,26	2.960,77	2.865,26	986,92	986,92	955,09	986,92	955,09	2.631,80
83,23	84,90		Unidad alojativa 7 tipo 34	1.381,69	1.247,98	1.381,69	2.148,95	2.220,58	2.148,95	740,19	740,19	716,32	740,19	716,32	1.973,85
62,42	63,67		Unidad alojativa 8 tipo 40	1.842,26	1.663,97	1.842,26	2.865,26	2.960,77	2.865,26	986,92	986,92	955,09	986,92	955,09	2.631,80
83,23	84,90		Ingresos Comisionados	1.289,58	1.164,78	1.289,58	2.005,68	2.072,54	2.005,68	690,85	690,85	668,56	690,85	668,56	1.842,26
sobre ventas	ATIPICA		Servicios Complementarios	1.289,58	1.164,78	1.289,58	2.005,68	2.072,54	2.005,68	690,85	690,85	668,56	690,85	668,56	1.842,26
sobre ventas	ATIPICA														
			INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
			CONCEPTO	12.895,80	11.647,82	12.895,80	20.056,83	20.725,39	20.056,83	6.908,46	6.908,46	6.685,61	6.908,46	6.685,61	18.422,57
			POR UNIDADES ALOJATIVAS	12.895,80	11.647,82	12.895,80	20.056,83	20.725,39	20.056,83	6.908,46	6.908,46	6.685,61	6.908,46	6.685,61	18.422,57
			POR OTROS	2.579,16	2.329,56	2.579,16	4.011,37	4.145,08	4.011,37	1.381,69	1.381,69	1.337,12	1.381,69	1.337,12	3.684,51
			TOTAL INGRESOS	15.474,96	13.977,38	15.474,96	24.068,20	24.870,47	24.068,20	8.290,16	8.290,16	8.022,73	8.290,16	8.022,73	22.107,09
			GASTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
			CONCEPTO	128,96	116,48	128,96	200,57	207,25	200,57	69,08	69,08	66,86	69,08	66,86	184,23
sobre ventas	1%		ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	128,96	116,48	128,96	200,57	207,25	200,57	69,08	69,08	66,86	69,08	66,86	184,23
sobre ventas	3%		REPARACIONES Y CONSERVACIÓN	386,87	349,43	386,87	601,70	621,76	601,70	207,25	207,25	200,57	207,25	200,57	552,68
sobre ventas	2%		SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES	309,50	279,55	309,50	481,36	497,41	481,36	165,80	165,80	160,45	165,80	160,45	442,14
sobre ventas	2%		TRANSPORTES	257,92	232,96	257,92	401,14	414,51	401,14	138,17	138,17	133,71	138,17	133,71	368,45
sobre ventas	4%		ELECTRICIDAD	515,83	465,91	515,83	802,27	829,02	802,27	276,34	276,34	267,42	276,34	267,42	736,90
sobre ventas	3%		AGUA	386,87	349,43	386,87	601,70	621,76	601,70	207,25	207,25	200,57	207,25	200,57	552,68
sobre ventas	10%		COMPRAS RESTAURANTE CAFETERIA	1.289,58	1.164,78	1.289,58	2.005,68	2.072,54	2.005,68	690,85	690,85	668,56	690,85	668,56	1.842,26
sobre ventas	3%		OTROS (lavandería, productos limpieza, etc.)	386,87	349,43	386,87	601,70	621,76	601,70	207,25	207,25	200,57	207,25	200,57	552,68
			TOTAL OPERATIVOS VARIABLES	3.662,41	3.307,98	3.662,41	5.696,14	5.886,01	5.696,14	1.962,00	1.962,00	1.898,71	1.962,00	1.898,71	5.232,01
62,42	FIJO		COMUNICACIONES (TELEFONÍA, INTERNET, WIFI)	63,67	63,67	63,67	63,67	63,67	63,67	63,67	63,67	63,67	63,67	63,67	63,67
312,12	FIJO		PUBLICIDAD Y RELACIONES PUBLICAS	318,36	318,36	318,36	318,36	318,36	318,36	318,36	318,36	318,36	318,36	318,36	318,36
156,06	FIJO		PRIMAS DE SEGUROS (RC+ACC+INST)	159,18	159,18	159,18	159,18	159,18	159,18	159,18	159,18	159,18	159,18	159,18	159,18
104,04	FIJO		OTROS TRIBUTOS	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12
104,04	FIJO		OTROS	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12	106,12
260,10	FIJO		GASTOS DE ASESORÍA Y CONSTITUCIÓN ANUAL	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30	265,30
			TOTAL GENERALES FIJOS	1.018,76	1.018,76	1.018,76	1.018,76	1.018,76	1.018,76	1.018,76	1.018,76	1.018,76	1.018,76	1.018,76	1.018,76
SALARIO	TOTAL HORA	HORAS MES	ajuste jornada	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00
21,22416	28,14	160	GERENCIA CEO	1.666,08	1.666,08	1.666,08	1.666,08	1.666,08	1.666,08	1.666,08	1.666,08	1.666,08	1.666,08	1.666,08	1.666,08
6,367248	8,44	160	PERSONAL VIGILANCIA	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82
10,61208	14,07	160	RECEPCIONISTA AUXILIAR	833,04	833,04	833,04	833,04	833,04	833,04	--	--	--	--	--	833,04
15,91812	21,11	160	ENCARGADO	1.249,56	1.249,56	1.249,56	1.249,56	1.249,56	1.249,56	937,17	937,17	937,17	937,17	937,17	1.249,56
6,367248	8,44	160	MANTENIMIENTO	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82
6,367248	8,44	160	CAMARERA DE PISOS	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	499,82	374,87	374,87	374,87	374,87	374,87	499,82
			COSTE PERSONAL	5.248,15	5.248,15	5.248,15	5.248,15	5.248,15	5.248,15	3.977,76	3.977,76	3.977,76	3.977,76	3.977,76	5.248,15
			TOTAL GASTOS	9.929,32	9.574,89	9.929,32	11.963,05	12.152,92	11.963,05	6.958,53	6.958,53	6.895,24	6.958,53	6.895,24	11.498,92
			SALDO A/FIN. Y AMORTIZ. (EBITDA)	5.545,64	4.402,49	5.545,64	12.105,15	12.717,55	12.105,15	1.331,63	1.331,63	1.127,49	1.331,63	1.127,49	10.608,16
			SERVICIOS BANCARIOS	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
			INTERESES	1.886,91	1.881,02	1.875,11	1.869,18	1.863,22	1.857,23	1.851,22	1.845,18	1.839,12	1.833,04	1.826,93	1.820,79
			SALDO ANTES AMORTIZACION	3.638,73	2.501,47	3.650,53	10.215,97	10.834,33	10.227,92	-539,59	-533,56	-731,63	-521,41	-719,43	8.767,38
			AMORTIZACIÓN INSTALACIONES	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40	1.844,40
			SALDO DESPUES DE AMORTIZACION	1.794,34	657,07	1.806,13	8.371,58	8.989,94	8.383,52	-2.383,99	-2.377,95	-2.576,02	-2.365,80	-2.563,83	6.922,98
			ACUMULADOS	1.794,34	2.451,41	4.257,54	12.629,12	21.619,06	30.002,58	27.618,59	25.240,64	22.664,62	20.298,81	17.734,99	24.657,97
saldo anterior			PRINCIPAL DEL PRESTAMO	1.412,87	1.418,75	1.424,67	1.430,60	1.436,56	1.442,55	1.448,56	1.454,59	1.460,66	1.466,74	1.472,85	1.478,99
65.075,39			TESORERIA	67.301,25	1.082,71	2.225,86	8.785,37	9.397,77	8.785,37	-1.988,15	-1.988,15	-2.192,28	-1.988,15	-2.192,28	7.288,39
			ACUMULADO	67.301,25	68.383,97	70.609,83	79.395,20	88.792,97	97.578,34	95.590,19	93.602,04	91.409,75	89.421,60	87.229,32	94.517,70

CURRENCY BZD->EUR => 0,37

RESULTADOS (ANEXO 27.5)

IPC		1,02	OOLAR MAIN USD CURRENT												PREVISION DE INGRESOS Y GASTOS AÑO X4												AÑO4		
			TEMPORADA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA														
			INDICE CORRECTOR PRECIO TEMPORALIDAD	1,00	1,00	1,00	1,25	1,25	1,25	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,25														
			INDICE DE OCUPACIÓN (YIELD MGMT)	0,70	0,70	0,70	0,90	0,90	0,90	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,80														
			DIAS DEL MES	31,00	28,00	31,00	30,00	31,00	30,00	31,00	31,00	30,00	31,00	30,00	31,00														
PRECIO BASE	EUROS UD/DIA		CONCEPTO por unidades de explotación	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	% Sobre ingresos	Total												
63,67	64,95		Unidad alojativa 1 tipo 34	1.409,33	1.272,94	1.409,33	2.191,93	2.264,99	2.191,93	755,00	755,00	730,64	755,00	730,64	2.013,32	8,93%	16.480,03												
84,90	86,59		Unidad alojativa 2 tipo 40	1.879,10	1.697,25	1.879,10	2.922,57	3.019,99	2.922,57	1.006,66	1.006,66	974,19	1.006,66	974,19	2.684,43	11,90%	21.973,37												
63,67	64,95		Unidad alojativa 3 tipo 34	1.409,33	1.272,94	1.409,33	2.191,93	2.264,99	2.191,93	755,00	755,00	730,64	755,00	730,64	2.013,32	8,93%	16.480,03												
84,90	86,59		Unidad alojativa 4 tipo 40	1.879,10	1.697,25	1.879,10	2.922,57	3.019,99	2.922,57	1.006,66	1.006,66	974,19	1.006,66	974,19	2.684,43	11,90%	21.973,37												
63,67	64,95		Unidad alojativa 5 tipo 34	1.409,33	1.272,94	1.409,33	2.191,93	2.264,99	2.191,93	755,00	755,00	730,64	755,00	730,64	2.013,32	8,93%	16.480,03												
84,90	86,59		Unidad alojativa 6 tipo 40	1.879,10	1.697,25	1.879,10	2.922,57	3.019,99	2.922,57	1.006,66	1.006,66	974,19	1.006,66	974,19	2.684,43	11,90%	21.973,37												
63,67	64,95		Unidad alojativa 7 tipo 34	1.409,33	1.272,94	1.409,33	2.191,93	2.264,99	2.191,93	755,00	755,00	730,64	755,00	730,64	2.013,32	8,93%	16.480,03												
84,90	86,59		Unidad alojativa 8 tipo 40	1.879,10	1.697,25	1.879,10	2.922,57	3.019,99	2.922,57	1.006,66	1.006,66	974,19	1.006,66	974,19	2.684,43	11,90%	21.973,37												
sobre ventas	ATIPICA		Ingresos Comisionados	1.315,37	1.188,08	1.315,37	2.045,80	2.113,99	2.045,80	704,66	704,66	681,93	704,66	681,93	1.879,10	8,33%	15.381,36												
sobre ventas	ATIPICA		Servicios Complementarios	1.315,37	1.188,08	1.315,37	2.045,80	2.113,99	2.045,80	704,66	704,66	681,93	704,66	681,93	1.879,10	8,33%	15.381,36												
INGRESOS																													
			CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	% Sobre ingresos	Total												
			POR UNIDADES ALOJATIVAS	13.153,72	11.880,78	13.153,72	20.457,97	21.139,90	20.457,97	7.046,63	7.046,63	6.819,32	7.046,63	6.819,32	18.791,02	83,33%	153.813,61												
			POR OTROS	2.630,74	2.376,16	2.630,74	4.091,59	4.227,98	4.091,59	1.409,33	1.409,33	1.363,86	1.409,33	1.363,86	3.758,20	16,67%	30.762,72												
			TOTAL INGRESOS	15.784,46	14.256,93	15.784,46	24.549,56	25.367,88	24.549,56	8.455,96	8.455,96	8.183,19	8.455,96	8.183,19	22.549,23	100,00%	184.576,33												
GASTOS																													
			COMPONENTE	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	% Sobre Gtos.	Total											
sobre ventas	1%		ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	131,54	118,81	131,54	204,58	211,40	204,58	70,47	70,47	68,19	70,47	68,19	187,91	1,35%	1.538,14												
sobre ventas	3%		REPARACIONES Y CONSERVACIÓN	394,61	356,42	394,61	613,74	634,20	613,74	211,40	211,40	204,58	211,40	204,58	563,73	4,05%	4.614,41												
sobre ventas	2%		SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES	315,69	285,14	315,69	490,99	507,36	490,99	169,12	169,12	163,66	169,12	163,66	450,98	3,24%	3.691,53												
sobre ventas	2%		TRANSPORTES	263,07	237,62	263,07	409,16	422,80	409,16	140,93	140,93	136,39	140,93	136,39	375,82	2,70%	3.076,27												
sobre ventas	4%		ELECTRICIDAD	526,15	475,23	526,15	818,32	845,60	818,32	281,87	281,87	272,77	281,87	272,77	751,64	5,40%	6.152,54												
sobre ventas	3%		AGUA	394,61	356,42	394,61	613,74	634,20	613,74	211,40	211,40	204,58	211,40	204,58	563,73	4,05%	4.614,41												
sobre ventas	10%		COMPRAS RESTAURANTE CAFETERIA	1.315,37	1.188,08	1.315,37	2.045,80	2.113,99	2.045,80	704,66	704,66	681,93	704,66	681,93	1.879,10	13,50%	15.381,36												
sobre ventas	3%		OTROS (lavandería, productos limpieza, etc.)	394,61	356,42	394,61	613,74	634,20	613,74	211,40	211,40	204,58	211,40	204,58	563,73	4,05%	4.614,41												
			TOTAL OPERATIVOS VARIABLES	3.735,66	3.374,14	3.735,66	5.810,06	6.003,73	5.810,06	2.001,24	2.001,24	1.936,69	2.001,24	1.936,69	5.336,65	32,95%	43.683,07												
63,67	FIJO		COMUNICACIONES (TELEFONÍA, INTERNET, WIFI)	64,95	64,95	64,95	64,95	64,95	64,95	64,95	64,95	64,95	64,95	64,95	64,95	0,68%	779,35												
318,36	FIJO		PUBLICIDAD Y RELACIONES PUBLICAS	324,73	324,73	324,73	324,73	324,73	324,73	324,73	324,73	324,73	324,73	324,73	324,73	3,42%	3.896,76												
159,18	FIJO		PRIMAS DE SEGUROS (RC+ACC+INST)	162,36	162,36	162,36	162,36	162,36	162,36	162,36	162,36	162,36	162,36	162,36	162,36	1,71%	1.948,38												
106,12	FIJO		OTROS TRIBUTOS	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	1,14%	1.298,92												
106,12	FIJO		OTROS	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	108,24	1,14%	1.298,92												
265,30	FIJO		GASTOS DE ASESORÍA Y CONSTITUCIÓN ANUAL	270,61	270,61	270,61	270,61	270,61	270,61	270,61	270,61	270,61	270,61	270,61	270,61	2,85%	3.247,30												
			TOTAL GENERALES FIJOS	1.039,13	1.039,13	1.039,13	1.039,13	1.039,13	1.039,13	1.039,13	1.039,13	1.039,13	1.039,13	1.039,13	1.039,13	10,95%	12.469,62												
TOTAL HORA	HORAS MES		ajuste jornada	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00														
28,71	160		GERENCIA CEO	1.699,40	1.699,40	1.699,40	1.699,40	1.699,40	1.699,40	1.699,40	1.699,40	1.699,40	1.699,40	1.699,40	1.699,40	17,90%	20.392,81												
8,61	160		PERSONAL VIGILANCIA	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	5,37%	6.117,84												
14,35	160		RECEPCIONISTA AUXILIAR	849,70	849,70	849,70	849,70	849,70	849,70	--	--	--	--	--	849,70	5,22%	5.947,90												
21,53	160		ENCARGADO	1.274,55	1.274,55	1.274,55	1.274,55	1.274,55	1.274,55	955,91	955,91	955,91	955,91	955,91	1.274,55	12,03%	13.701,42												
8,61	160		MANTENIMIENTO	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	5,37%	6.117,84												
8,61	160		CAMARERA DE PISOS	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	509,82	382,37	382,37	382,37	382,37	382,37	509,82	4,81%	5.480,57												
			COSTE PERSONAL	5.353,11	5.353,11	5.353,11	5.353,11	5.353,11	5.353,11	4.057,32	4.057,32	4.057,32	4.057,32	4.057,32	5.353,11	50,70%	57.758,40												
			TOTAL GASTOS	10.127,90	9.766,39	10.127,90	12.202,31	12.395,98	12.202,31	7.097,70	7.097,70	7.033,14	7.097,70	7.033,14	11.728,90		113.911,08												
			SALDO A/FIN. Y AMORTIZ. (EBITDA)	5.656,55	4.490,54	5.656,55	12.347,25	12.971,90	12.347,25	1.358,26	1.358,26	1.150,04	1.358,26	1.150,04	10.820,33		70.665,25												
			SERVICIOS BANCARIOS	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00																				

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (ANEXO 28)

	Resultado Año1	Resultado Año2	Resultado Año3	Resultado Año4	Resultado Año5
Ventas	146.580,00	163.477,44	177.409,01	180.957,19	184.576,33
Consumos	46.210,60	50.440,06	53.972,21	55.051,65	56.152,68
Gastos personal contratado	52.313,56	54.427,03	55.515,57	56.625,88	57.758,40
Otros gastos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizaciones	22.132,74	22.132,74	22.132,74	22.132,74	20.637,74
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	25.923,10	36.477,61	45.788,49	47.146,91	50.027,51
Gastos de personal no laboral	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BaII	25.923,10	36.477,61	45.788,49	47.146,91	50.027,51
Gastos financieros	24.900,79	24.136,60	23.333,33	22.488,95	21.601,37
BaI	1.022,31	12.341,00	22.455,16	24.657,97	28.426,14
Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tipo impositivo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO	1.022,31	12.341,00	22.455,16	24.657,97	28.426,14
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

DESGLOSE TESORERIA INVERSIÓN Y PRIMER AÑO (ANEXO 29)

TESORERÍA / Mes	Inicial	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
COBROS														0,00
Aportaciones dinerarias o de capital	415.853,00													415.853,00
Créditos y préstamos	500.000,00													500.000,00
Subvenciones	0,00													0,00
Cobros por ventas		12.499,20	11.289,60	12.499,20	17.640,00	18.228,00	17.640,00	7.812,00	7.812,00	7.560,00	7.812,00	7.560,00	18.228,00	146.580,00
TOTAL COBROS (A)	915.853,00	12.499,20	11.289,60	12.499,20	17.640,00	18.228,00	17.640,00	7.812,00	7.812,00	7.560,00	7.812,00	7.560,00	18.228,00	1.062.433,00
PAGOS														0,00
pagos por inversiones (se irá desembolsando antes del inicio)	905.853,00													905.853,00
Pagos de funcionamiento		8.766,62	8.480,35	8.766,62	9.983,28	10.122,44	9.983,28	6.483,68	6.483,68	6.424,04	6.483,68	6.424,04	10.122,44	98.524,16
Cuotas pagos préstamos y créditos		3.299,78	3.299,78	3.299,78	3.299,78	3.299,78	3.299,78	3.299,78	3.299,78	3.299,78	3.299,78	3.299,78	3.299,78	39.597,34
Otros gastos bancarios (comisiones, alquiler TPV)		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
TOTAL PAGOS (B)	905.853,00	12.086,40	11.800,13	12.086,40	13.303,06	13.442,22	13.303,06	9.803,46	9.803,46	9.743,82	9.803,46	9.743,82	13.442,22	1.044.214,50
SALDO: COBROS–PAGOS (A)–(B)	10.000,00	412,80	-510,53	412,80	4.336,94	4.785,78	4.336,94	-1.991,46	-1.991,46	-2.183,82	-1.991,46	-2.183,82	4.785,78	18.218,50
ACUMULADO	10.000,00	10.412,80	9.902,27	10.315,06	14.652,01	19.437,79	23.774,73	21.783,27	19.791,81	17.607,99	15.616,53	13.432,71	18.218,50	

RATIOS DE GESTIÓN ECONÓMICA (ANEXO 30)

Fondo de Maniobra					
Enfoque circulante (A corriente - P corriente)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente	52.616,50	71.389,50	99.473,39	128.915,70	159.743,61
Pasivo corriente	15.700,74	16.504,02	17.348,40	18.235,97	19.168,96
Fondo de Maniobra	36.915,76	54.885,48	82.125,00	110.679,73	140.574,65

Fondo de Maniobra					
(Deuda largo plazo + Patrimonio) - Activo no corriente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda LP	469.362,70	452.858,68	435.510,29	417.274,32	398.105,36
Patrimonio	415.853,00	416.875,31	429.216,31	451.671,48	476.329,44
Activo no corriente	871.455,00	893.587,74	915.720,49	937.853,23	959.985,97
Fondo de Maniobra	13.760,70	-23.853,75	-50.993,88	-68.907,43	-85.551,17

Rentabilidad Económica					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rdo neto explot. (antes impuestos + gastos fros)	48.055,84	58.610,35	67.921,23	69.279,66	70.665,25
Activo total	901.938,75	898.579,02	904.530,16	911.839,73	922.029,90
Rentabilidad Económica	5,33%	6,52%	7,51%	7,60%	7,66%

Margen sobre las Ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rdo neto explot. (antes impuestos + gastos fros)	48.055,84	58.610,35	67.921,23	69.279,66	70.665,25
Ingresos por ventas	146.580,00	163.477,44	177.409,01	180.957,19	184.576,33
Margen sobre las Ventas	0,32784718	0,35852257	0,3828511	0,3828511	0,3828511

Rotación del Activo					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	146.580,00	163.477,44	177.409,01	180.957,19	184.576,33
Activo total	901.938,75	898.579,02	904.530,16	911.839,73	922.029,90
Rotación del Activo	0,16251658	0,18192884	0,19613388	0,19845284	0,20018476

RATIOS DE GESTIÓN FINANCIERA (ANEXO 31)

Rentabilidad financiera					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado del ejercicio	1.022,31	12.341,00	22.455,16	24.657,97	28.426,14
Fondos propios	416.875,31	429.216,31	451.671,48	476.329,44	504.755,58
Rentabilidad financiera	0,25%	2,88%	4,97%	5,18%	5,63%

Endeudamiento					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo no corriente	469.362,70	452.858,68	435.510,29	417.274,32	398.105,36
Pasivo corriente	15.700,74	16.504,02	17.348,40	18.235,97	19.168,96
Fondos propios	416.875,31	429.216,31	451.671,48	476.329,44	504.755,58
Endeudamiento	116,36%	109,35%	100,26%	91,43%	82,67%

Coste medio de la deuda					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos financieros	24.900,79	24.900,79	24.900,79	24.900,79	24.900,79
Pasivo no corriente	469.362,70	452.858,68	435.510,29	417.274,32	398.105,36
Prestamos a corto	15.700,74	16.504,02	17.348,40	18.235,97	19.168,96
Coste medio de la deuda	5,13%	5,31%	5,50%	5,72%	5,97%

Apalancamiento					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo total	901.938,75	898.579,02	904.530,16	911.839,73	922.029,90
Fondos propios	416.875,31	429.216,31	451.671,48	476.329,44	504.755,58
Apalancamiento	216,36%	209,35%	200,26%	191,43%	182,67%

Solvencia					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente	52.616,50	71.389,50	99.473,39	128.915,70	159.743,61
Pasivo corriente	14.936,56	15.700,74	16.504,02	17.348,40	18.235,97
Solvencia	352,27%	454,69%	602,72%	743,10%	875,98%

FLUJOS DE CAJA (ANEXO 32)

	Resultado Año1	Resultado Año2	Resultado Año3	Resultado Año4	Resultado Año5
Ventas	146.580,00	163.477,44	177.409,01	180.957,19	184.576,33
Consumos	46.210,60	50.440,06	53.972,21	55.051,65	56.152,68
Gastos de personal contratado	52.313,56	54.427,03	55.515,57	56.625,88	57.758,40
Otros gastos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizaciones	22.132,74	22.132,74	22.132,74	22.132,74	20.637,74
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	25.923,10	36.477,61	45.788,49	47.146,91	50.027,51
Costes de personal no laboral	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAIL	25.923,10	36.477,61	45.788,49	47.146,91	50.027,51
GASTOS FINANCIEROS	24.900,79	24.136,60	23.333,33	22.488,95	21.601,37
BAI	1.022,31	12.341,00	22.455,16	24.657,97	28.426,14
IMPUESTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIPO IMPOSITIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO	1.022,31	12.341,00	22.455,16	24.657,97	28.426,14
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CASH FLOW BRUTO	23.155,05	34.473,75	44.587,91	46.790,71	49.063,88
+/- variaciones de circulante	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Inversiones en Activo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO DE CAJA LIBRE	23.155,05	34.473,75	44.587,91	46.790,71	49.063,88
VALOR DE LA DEUDA	15.700,74	16.504,02	17.348,40	18.235,97	19.168,96
FLUJO DE CAJA DISPONIBLE	7.454,31	17.969,73	27.239,51	28.554,74	29.894,92

PUNTO DE EQUILIBRIO (ANEXO 33)

	TOTAL	U.A. 34	U.A. 40
Ventas	146.580,00	62.820,00	83.760,00
	100%	100%	100%
Costos variables	34.690,60	14867,4	19823,2
	24%	24%	24%
margen de contribución	111.889,40	47.952,60	63.936,80
	76%	76%	76%
Costos fijos	110.867,09		
Resultado	1.022,31		

PUNTO MUERTO	145.240,73
---------------------	-------------------