

ue **Universidad
Europea Madrid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

**TRABAJO FIN DE GRADO ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**



PROYECTO DE NEGOCIO:

“PARADISE HOTEL BOUTIQUE”

AUTORES:

Lizeth Londoño
María José Briceño
Naerovy Jerez
Shakira Zaitouni

TUTOR: Máximo Cortés Navajas

CURSO ACADÉMICO: 2020-2021

Índice

INTRODUCCIÓN	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	10
1.1 DENOMINACIÓN DE LA EMPRESA.....	10
1.2 SOCIOS PROMOTORES.....	10
1.3 ORIGEN DE LA IDEA, RAZONES Y MOTIVOS.....	11
1.4 OBJETIVOS Y PROPUESTAS DEL PROYECTO EMPRESARIAL.....	12
2. LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA. SUS SERVICIOS.....	14
2.1 DEFINICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.....	15
2.2 MERCADO AL QUE VA DIRIGIDO Y NECESIDADES QUE CUBRE.....	17
2.3 CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS RESPECTO DE LOS SERVICIOS DE LA COMPETENCIA. (INNOVACIÓN APORTADA).....	18
2.4 NORMAS QUE REGULAN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	19
2.5 NECESIDADES TECNOLÓGICAS PARA LA EXPLOTACIÓN DEL NEGOCIO.....	20
2.6 PROTECCIÓN JURÍDICA (MARCA REGISTRADA).....	21
3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO.....	21
3.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO AL QUE SE DIRIGE EL SERVICIO.....	21
3.2 SITUACIÓN DEL SECTOR Y PREVISIONES DE EVOLUCIÓN.....	25
3.3 LA COMPETENCIA.....	32
4. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN.....	38
4.1 PRESENTACIÓN DEL SERVICIO.....	38
4.2 POLÍTICAS DE MARCA.....	38
4.3 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA Y POLÍTICA DE PRECIOS.....	39
4.5 PENETRACIÓN EN EL MERCADO; CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RED COMERCIAL.....	40
4.6 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y ACCIONES DE PROMOCIÓN, PUBLICIDAD Y MARKETING DIGITAL.....	41
4.7 PREVISIÓN DE VENTAS.....	44
4.8 GARANTÍAS, ATENCIÓN AL CLIENTE Y SERVICIO POSVENTA.....	46
5. PLAN DE OPERACIONES.....	47
5.1 SELECCIÓN DE INSTALACIONES Y EQUIPOS NECESARIOS.....	47
5.2 APROVISIONAMIENTOS Y PRODUCTOS INTERMEDIOS.....	48
5.3 GESTIÓN DE STOCKS, MATERIAS PRIMAS.....	49
5.4 CONTROL DE CALIDAD Y CERTIFICACIONES PRETENDIDAS.....	51
5.5 SISTEMAS OPERATIVOS.....	51
5.6 FECHA DE PUESTA EN MARCHA Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.....	52
6. LOCALIZACIÓN.....	54
6.1 CRITERIOS DE LOCALIZACIÓN.....	54
6.2 TERRENOS, EDIFICIOS E INSTALACIONES.....	55
6.3 COMUNICACIONES E INFRAESTRUCTURA.....	57
6.4 AYUDAS PÚBLICAS PARA LOCALIZACIÓN.....	57
7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	58
7.1 PUESTOS DE TRABAJO A CREAR.....	58

7.2	DISTRIBUCIÓN POR CATEGORÍAS Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	58
7.3	COMUNICACIÓN INTERNA	60
7.4	PERFILES DE LAS PERSONAS A CONTRATAR, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA	60
7.5	SELECCIÓN DEL PERSONAL	62
7.6	FORMAS DE CONTRATACIÓN.....	62
7.7	POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN.....	63
7.8	EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES, SUBCONTRATACIÓN.....	63
8.	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	64
8.1	NECESIDADES ECONÓMICAS DEL PROYECTO, RECURSOS PROPIOS Y AJENOS.....	65
8.2	SELECCIÓN DE FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	66
9.	PLAN FINANCIERO	68
9.1	PLAN DE INVERSIONES O CAPEX (CAPITAL EXPENDITURES).....	68
9.2	AMORTIZACIONES	71
9.3	CUADRO DE IVA.....	72
9.4	TESORERÍA.....	72
9.5	CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL.....	74
9.6	BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL.....	77
9.7	RENTABILIDAD DEL PROYECTO, VAN, TIR, RATIOS	78
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	82
10.	ASPECTOS FORMALES Y JURÍDICOS DEL PROYECTO	83
10.1	ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN.	83
10.2	REPARTO ACCIONARIAL Y ADMINISTRADORES.	84
10.3	RÉGIMEN FISCAL APLICABLE.	85
10.4	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS A REALIZAR.	86
10.5	SEGUROS, LICENCIAS, CONTRATOS MERCANTILES.	86
10.6	OBLIGACIONES DE LA EMPRESA; CONTABLES, FISCALES, LABORALES.	87
11.	IMAGEN CORPORATIVA	90
11.1	PÁGINA WEB.....	90
11.2	REDES SOCIALES.....	90
11.3	BRANDING.	91
11.4	GESTIÓN DE LA CALIDAD.	92
11.5	RESPONSABILIDAD SOCIAL / CÓDIGO BUEN GOBIERNO.....	93
12.	CONCLUSIONES	96
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	98
14.	ANEXOS	1
14.1	CUENTA TESORERÍA MES A MES.....	1
14.2	PLANOS DEL EDIFICIO.....	1

Índice de tablas

Tabla 1. Ratios valoración del proyecto	9
Tabla 2. Socios promotores	10
Tabla 3. Características de las habitaciones	15
Tabla 4. Gráfico número de turistas por género	22
Tabla 5. Gráfico número de turistas por edad	22
Tabla 6. Gráfico número de turistas por motivo de viaje	23
Tabla 7. Gráfico nacionalidad de los turistas	23
Tabla 8. Llegada de extranjeros no residentes por aeropuertos	25
Tabla 9. Características generales de República Dominicana	26
Tabla 10. Porcentaje de salario según categoría	28
Tabla 11. Amortización de inmovilizado	29
Tabla 12. Business Model Canvas	33
Tabla 13. Análisis Dafo	36
Tabla 14. Coste total de servicios profesionales independientes	38
Tabla 15. Precios de mercado	39
Tabla 16. Precio de habitación por noche	40
Tabla 17. Comisiones por distribución	41
Tabla 18. Presupuesto de marketing	43
Tabla 19. Tasa de ocupación hotelera en Punta Cana	44
Tabla 20. Plan de ventas anual	46
Tabla 21. Necesidades básicas del hotel	49
Tabla 22. Diagrama de flujo	51
Tabla 23. Workpackages y actividades	53
Tabla 24. Diagrama de GANTT	54
Tabla 25. Mapa de localización	55
Tabla 26. Distribución de las instalaciones	56
Tabla 27. Organigrama PHB	59
Tabla 28. Tabla Salario Bruto más Seguridad Social a cargo de la empresa	63
Tabla 29. Inversión necesaria	66
Tabla 30. Cálculo de KE mediante el modelo CAPM	67
Tabla 31. Tabla Mix de financiación	67
Tabla 32. Préstamo bancario	67
Tabla 33. Cálculo de WACC	68
Tabla 34. Coste total de inversión	69
Tabla 35. Costes fijos/administrativos o SG&A	70
Tabla 36. Coste del servicio vendido	71
Tabla 37. Cuota anual por tipo de activo y porcentaje aplicado	71
Tabla 38. Resumen IVA soportado y repercutido	72
Tabla 39. Saldo cuenta clientes	73
Tabla 40. Saldo cuentas proveedores	73
Tabla 41. Estado de flujos de efectivo	74
Tabla 42. Cuenta de resultados según modelo IFRS	75
Tabla 43. Análisis vertical y horizontal	75
Tabla 44. Cuenta de resultados según PGN español	76
Tabla 45. Balance de situación provisional	77
Tabla 46. Método directo	78
Tabla 47. Cálculo de VAN, TIR y PAYBACK	79
Tabla 48. Flujos de caja	80

Tabla 49. Ratio de liquidez	80
Tabla 50. Ratio de rentabilidad económica (ROA) y rentabilidad financiera (ROE)	81
Tabla 51. Ratio de rotación de clientes, rotación de proveedores y rotación del activo	82
Tabla 52. Ratio de apalancamiento	82
Tabla 53. Previsión de ventas por habitación	82
Tabla 54. Diferencias entre SRL y otras entidades jurídicas	83
Tabla 55. Amortización de inmovilizado	88
Tabla 56. Porcentaje de salario según categoría	89
Tabla 57. Código ético	94
Tabla 58. Tesorería mes a mes	1

Índice de imágenes

Imagen 1. Foto de habitación y estancia	15
Imagen 2. Foto habitación	20
Imagen 3. Identidad corporativa	92
Imagen 4. Plano, planta 2ª - C	1
Imagen 5. Plano, planta 2ª - B	2
Imagen 6. Plano, planta 3ª - A	3
Imagen 7. Plano, planta 3ª - B	4
Imagen 8. Plano, planta 3ª - C	5
Imagen 9. Plano, planta 3ª - D	6
Imagen 10. Plano, planta 1ª - A	7
Imagen 11. Plano, planta 1ª - B	8
Imagen 12. Plano, planta 2ª - A	9
Imagen 13. Plano, planta 2ª - B	10
Imagen 14. Plano, planta baja	11
Imagen 15. Plano, zonas comunes	12
Imagen 16. Plano, vista superior	13
Imagen 17. Plano, vista superior	14
Imagen 18. Plano, terraza	15

Introducción

El turismo en la República Dominicana es un pilar fundamental para la economía del país y aunque la isla cuenta con la topografía más diversa de la región del caribe, la mayor parte del turismo que visita la isla se dirige a sus paradisíacas playas. La línea costera del país abarca más de 1.600 kilómetros de costas de los cuales el 35% son playas impresionantes.

República Dominicana, (en adelante RD), ha experimentado un fuerte crecimiento económico en los últimos 25 años. Según el Banco Mundial, “entre 1993 y 2018, la isla ha crecido económicamente un promedio de 5,3% anualmente, una de las tasas más elevadas de la región de Latinoamérica”. Este incremento en el desarrollo económico es debido al continuo crecimiento que ha experimentado el sector turismo en la isla.

Los destinos más demandados por los turistas son Punta cana, Puerto Plata, Barahona, Santo Domingo, Samaná y La Romana. Liderando el mercado Punta Cana, donde se concentra el 50% de la oferta hotelera del país.

Los grandes hoteles presentes en el país, y concretamente en Punta Cana, implantan un modelo de negocio basado en el “todo incluido” dejando al descubierto un nicho de mercado caracterizado por la existencia de consumidores con nuevas preferencias y deseos.

Podemos catalogar a estos consumidores como “Millenials”. Básicamente, este tipo de consumidor demanda un servicio que les permita personalizar su viaje o más bien experiencia, buscan una buena relación calidad-precio y su interés por el consumo responsable va incrementando cada vez más. Quieren estar en contacto con la naturaleza y con la cultura autóctona del destino que han elegido. Estos aspectos serán elementos clave para los consumidores millennials en el momento de decisión de compra.

Esto nos deriva al objetivo principal del presente trabajo, que consiste en la creación de un Hotel Boutique, que estará ubicado en Bávaro, Punta Cana (RD), cuya finalidad será cubrir ese nicho de mercado que queda al descubierto debido a la intensa actividad del sector turismo de la zona en el modelo del “todo incluido”.

El concepto de hotel Boutique, aunque ampliamente conocido tanto en Europa como en América del norte, no es muy popular en la zona.

En este Trabajo de Fin de Grado se incluye un exhaustivo estudio del mercado objetivo que se basará en la utilización de varios métodos y herramientas de análisis gracias a las cuales, podremos tener una visión más amplia y realista tanto del entorno externo como del interno de la empresa.

Se realizará:

- Un análisis de las cinco fuerzas de Porter que nos ayudará a conocer en profundidad el sector.
- Un análisis PESTEL cuyo objetivo será identificar los detalles macros del país y, en general, los factores externos que nos afectan directamente. La finalidad de este estudio es por un lado, prever posibles riesgos y por otro, poder implantar estrategias para mitigar dichos riesgos.
- Un análisis DAFO que nos proporcionará una visión clara de nuestra empresa, identificando nuestras fortalezas y nuestras debilidades, así como las oportunidades existentes en el mercado al que nos dirigimos.
- Un plan de marketing estratégico que nos ayudará a detectar oportunidades y a abordar necesidades y deseos de los consumidores objetivo. Identificaremos el perfil de estos consumidores, definiremos nuestro posicionamiento en el mercado, así como nuestra ventaja competitiva

- Y un plan económico financiero apoyándonos en distintas herramientas y metodologías, que nos ayudarán a realizar estimaciones de costes y a calcular/definir la rentabilidad de nuestro proyecto.

Resumen ejecutivo.

Paradise Nai Suites es una entidad constituida bajo las leyes dominicanas cuyo objeto social es **la explotación turística de hoteles y apartamentos, junto con sus instalaciones adjuntas o accesorias.**

El proyecto Paradise Hotel Boutique (PHB) está pensado para cubrir un hueco en el mercado turístico de Punta Cana (República Dominicana), dejado al descubierto por las empresas que en él operan, cuyo negocio está basado en el modelo del “Todo Incluido” y Paradise Nai Suites será la empresa que explote este negocio.

El concepto de hotel boutique no es muy común en dicho mercado, con lo cual, PHB sería uno de los primeros en Punta Cana y el único en la zona de “Los Corales”, ubicación exacta del hotel.

El potencial del mercado es notorio, Punta Cana es el principal polo turístico de todo el caribe. Según el Banco Central de la República Dominicana, la tasa media de ocupación hotelera en el periodo 2015 - 2020 fue del 75,73%, siendo este sector, uno de los que más aporta al PB de la isla.

El hotel boutique se dirige a un tipo de consumidor que se caracteriza por buscar la personalización del servicio ofrecido, no busca masificaciones y desea, más que un viaje, vivir una experiencia, quiere estar en contacto con la cultura y la comunidad local. En su gran mayoría proceden de Norte América (58,4%), liderando el género femenino (53%), y, en su gran mayoría, el motivo del viaje es la recreación.

El proyecto está promovido por 4 socias: Lizeth Londoño, M^a José Briceño, Nairobi Jerez y Shakira Zaitouni.

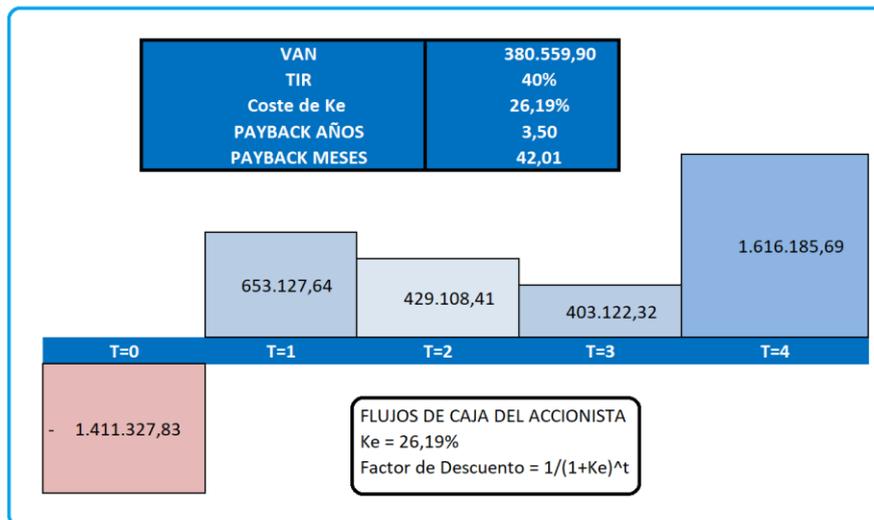
Para llevar a cabo el proyecto será necesario invertir una cantidad total de **1.568.142 USD**, que serán aportados por Equity (un 80%) y mediante un préstamo bancario (20%).

Parte de este capital se utilizará para adquirir un edificio de 456,21 m², ubicado en una de las mejores playas de Punta Cana. Otra parte de este capital inicial se destinará a la adaptación de éste edificio a las necesidades operativas del proyecto. El resto del dinero se destinará a la compra de Activo No Corriente, y a cubrir las necesidades administrativas y operativas al poner en marcha el proyecto.

Tras realizar el análisis financiero (proyectado a tres años) del proyecto PHB, se han calculado los ratios de valoración de proyectos. Según el VAN obtenido tras dicho análisis, el proyecto es rentable, dando un exceso de rentabilidad sobre el coste de K_E (que, en nuestro caso y con el mix de financiación establecido con anterioridad, es del 26,19%) de unos 380.559 USD, siendo, por supuesto la TIR (40%) superior a dicho coste de K_E . Las socias recuperarían la inversión en un periodo de 3 años y 5 meses, según el Payback obtenido.

En la siguiente imagen se pueden observar dichos ratios de valoración del proyecto así como los flujos de caja libre del Equity:

Tabla 1. Ratios valoración del proyecto



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el proyecto es rentable, con lo cual, es **económicamente viable**.

Los ingresos de PHB proceden de tres vías distintas:

1. De la propia actividad del hotel: servicio de alojamiento
2. De la explotación del Spa (subcontratado)
3. De la explotación del restaurante bar (subcontratado)

En cuanto a la propuesta de valor o valor diferencial de PHB, destaca la oferta de un turismo basado en el consumo responsable y el turismo experiencial. PHB ofrece un alojamiento de lujo, pero que a la vez respeta el medio ambiente mediante el reciclaje de sus residuos y mediante el uso de energía renovable, así como la disminución del uso de plásticos que puedan resultar dañinos para el medio ambiente.

La misión de PHB es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, quienes vienen en busca de descanso, diversión, trabajo y negocio. Ofrece servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento y otros servicios, bajo el modelo de gestión de la calidad. Genera utilidades y propicia el crecimiento y la expansión de la cadena global. PHB Implementa prácticas socialmente responsables con sus proveedores, el medio ambiente y la comunidad.

La Visión: El hotel espera contar que todas sus acciones están enmarcadas dentro de los principios de la Responsabilidad Social Corporativa, promoviendo relaciones mutuamente satisfactorias con sus proveedores, asociados, el Estado y la comunidad. Ser líder de los hoteles boutique de Punta Cana por la calidad de sus servicios, con la mayor participación del mercado en los segmentos de convenciones, congresos y vacaciones. Genera las mejores utilidades para sus propietarios en retribución a la inversión realizada, contribuyendo con el desarrollo económico del sector y del país.

Los Valores corporativos: integridad y confianza, honestidad y transparencia, responsabilidad, superación, lealtad, alegría, entusiasmo y simpatía, higiene y pulcritud,

urbanidad, compromiso y amor por el trabajo. Con esto se espera que las personas responsables de cada uno de los cargos y dependencias dentro de la institución asuman un papel activo en el cumplimiento de las metas de crecimiento que se ha fijado la organización.

1. Presentación del proyecto

1.1 Denominación de la empresa.

Paradise Nai Suites es una entidad constituida según las leyes de República Dominicana, su actividad principal es la explotación turística de hoteles y apartamentos, junto con sus instalaciones adjuntas o accesorias.

El nombre comercial de la entidad es Paradise Hotel Boutique.

Paradise Hotel Boutique en adelante PHB estará ubicado en una de las mejores playas de Bávaro, Punta Cana, *El Cortecito Beach*.

1.2 Socios promotores.

En el desarrollo del proyecto PHB participarán cuatro socias, María José Briceño, Nairobi Jerez, Lizeth Londoño y Shakira Zaitouni.

Tres de las cuatro socias son extranjeras y este es un aspecto fundamental del desarrollo de nuestra idea. Gracias a la variedad de puntos de vistas e ideas que aporta cada una por separado es un factor diferenciador que aporta valor añadido al proyecto.

Contar con esta visión multicultural nos está permitiendo disponer de una capacidad creativa enorme. Hemos conseguido aunar experiencias, estilos de trabajo, skills y diferentes culturas e idiomas en un solo concepto, creando así nuestro concepto único de Paradise Hotel Boutique.

En la siguiente tabla se incluye un resumen tanto de la formación, como de la experiencia profesional y las capacidades y habilidades con las que cuenta cada una de nosotras:

Tabla 2. Socios promotores

	FORMACIÓN	EXPERIENCIA PROFESIONAL	CAPACIDADES Y HABILIDADES
Lizeth Londoño	Grado de Administración y dirección de empresas. Nivel B1 (Inglés).	3 años de experiencia como auxiliar administrativo	Competitividad profesional, Adaptación a los cambios, persistencia, proactividad
María José Briceño	Grado de Administración y dirección de empresas. Nivel C1 (Inglés).	Actualmente posee un cargo de campaign advertiser y departamento de account	Participación en contexto multiculturales, resolución de conflictos, delega de la mejor manera.
Nairobi Jerez	Grado de Administración y dirección de empresas. Nivel C1 (Inglés).	Actualmente tiene una experiencia de 1 año en el ámbito fiscal y financiero de la empresa.	Liderazgo empresarial, seguridad en sus acciones, asunción de riesgos.
Shakira Zaitouni	Grado de Administración y dirección de empresas. Nivel B2 (Inglés).	1 año de experiencia como auxiliar administrativo	Capacidad analítica, manejo de redes sociales e imagen empresarial, Habilidades de comunicación escrita y oral, responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia

1.3 Origen de la idea, razones y motivos.

La idea de abrir un hotel Boutique en Bávaro, Punta Cana surge a partir de la observación de la existencia de un nicho de mercado en el sector turismo de la zona.

Como se ha mencionado con anterioridad, dicho sector está dominado por grandes hoteles (Resorts) que tienen una actividad intensiva en el modelo de negocio “del todo incluido”.

Este modelo de negocio, aunque rentable, tiene varios inconvenientes que se detallan a continuación:

En primer lugar, **la distancia**. Dentro de estos grandes complejos hoteleros las distancias son muy amplias. Al tratarse de zonas grandes, que bien podrían definirse como una “mini ciudad” los clientes se ven en la obligación de caminar largas distancias para ir a los restaurantes, al lobby, a la playa o inclusive para ir a las tiendas que contiene el complejo.

Esto resulta muy desagradable si se tiene en cuenta que, como mínimo, hay que ir a comer tres veces al día, que las visitas a la playa son inevitables, puesto que con una alta probabilidad, el motivo por el cual el consumidor eligió este destino fue por sus maravillosas playas, y que el clima de la zona no favorece estas largas caminatas.

Además, este tipo de hoteles suelen estar alejados de la ciudad. Por lo tanto, resulta casi imposible para un turista poder estar en contacto con la realidad local, es por ello que generalmente, estos hoteles no ofrecen este tipo de experiencia. Hace poco, viajar, sólo significaba elegir un destino, pero ahora implica escaparse de lo cotidiano, vivir nuevas experiencias, conocer culturas, en definitiva el consumidor actual ya no es un turista es un viajero que busca experiencias.

En segundo lugar, **la personalización del servicio es muy reducida**. Los clientes son tratados de forma homogénea.

Hay que diferenciar entre los conceptos **lujo de las instalaciones y lujo de los servicios**. El lujo de las instalaciones es una característica con la que cuentan la mayoría de estos complejos hoteleros, con lo cual no constituye una ventaja competitiva, es más bien un “*Must have*” para el consumidor. Sin embargo, el lujo de los servicios es un aspecto más complejo que ha tomado gran relevancia en los consumidores de la actualidad. La opulencia y lo exagerado han quedado atrás para dar paso a lo personificado y con sentido. Estos establecimientos no pueden establecer una conexión entre marca y consumidor millenials (nuestro consumidor objetivo) debido a que se han adaptado excesivamente a la masificación de los servicios que ofrecen.

Por último, observamos que la **calidad de la comida** no siempre es la ideal debido a las grandes cantidades de alimentos que debe cocinar el personal a diario para satisfacer las necesidades de todos los clientes alojados en el complejo. En cuanto a las bebidas, estas son corrientes y poco selectas.

Al realizar un análisis de la situación del sector y de la posición en la que se habían establecido las empresas presentes en este, nos dimos cuenta de que existía un grupo de

consumidores que demandaban un tipo de servicio específico y que no estaba siendo cubierto por los grandes hoteles.

Como hemos dicho anteriormente, existen aspectos muy relevantes que no están siendo cubiertos en el mercado del turismo de la zona y es por ello que pensamos en abrir un hotel boutique en Bávaro, Punta Cana.

Los hoteles boutique son originarios de la Europa de los años 80, se caracterizan por tratarse de espacios con un toque de lujo, con ambientes íntimos y poco convencionales y construidos en antiguas casas o casas con encanto. Se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer un nivel de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizadas. Este tipo de hoteles son muy atractivos para viajeros corporativos, parejas jóvenes o adultas que buscan la privacidad, la intimidad y la comodidad, y que, además, le dan gran importancia a características tales como la exclusividad, el lujo, un servicio excelente y una atención personalizada.

1.4 Objetivos y propuestas del proyecto empresarial.

El objetivo principal de nuestro proyecto es atender a una parte del mercado el cual presenta necesidades que están, hasta el momento, desatendidas, de modo que este mercado pasará a convertirse en clientes potenciales, ya que lo que buscan principalmente es un servicio auténtico y sin aglomeraciones.

Para el desarrollo del proyecto se ha seleccionado una parcela la cual encierra una superficie de 456,21 m², siendo esta una vivienda unifamiliar de cuatro alturas. Dispone de los servicios urbanísticos necesarios: alcantarillado, suministro de agua, energía eléctrica y acceso rodado, de modo que será posible llevar a cabo la adaptación de la parcela a nuestras necesidades.

La parcela cuenta con las siguientes características:

Cuenta con dos fachadas, delantera y trasera, la primera tiene acceso peatonal y la segunda posee vistas al mar y a un pequeño jardín en el cual se encuentra la piscina, siendo esta la fachada trasera.

Dispone de cuatro plantas sobre rasante (una planta más añadida), y un torreón en ático, las cuales se distribuyen en:

1. Planta de acceso: desde la calle a jardín delantero y paseo de acceso al hotel mediante un porche exterior, vestíbulo – recepción distribuidor de planta con escalera, tres dormitorios, acceso a piscina de jardín trasero. El ascensor que se encuentra en el exterior comunica únicamente con la planta ático, una sala de ocio, aseos, zona de bar-cafetería y almacén.
2. Planta primera: Se accede por la escalera principal a zona de distribución incorporada a salón living con dos ambientes con una terraza comunitaria cubierta en fachada trasera. Desde dicho distribuidor se accede a cuatro habitaciones dobles con baños completos incorporados que tienen una terraza compartida en fachada de acceso.

Desde esta planta arranca una escalera secundaria que comunica con el resto de los niveles del edificio.

3. Planta segunda y tercera: Distribuidor de planta con escalera; cada planta cuenta con cinco dormitorios dobles con cuarto de baño incorporado y terrazas cubiertas individuales, 2 de ellas en fachada principal y las otras dos en fachada trasera.
4. Planta ático: Distribuidor de planta con escalera; distribuidor de llegada ascensor en fachada principal; acceso a aseos e instalaciones de cubierta; En el ático se localiza un espacio de bar descubierto.

Para poder iniciar la actividad se tendrán que llevar a cabo ciertas reformas para adaptar el edificio a nuestras necesidades. En estas reformas se modificará la planta ático en la que se encuentra una maravillosa terraza con unas vistas impresionantes al mar caribe, pero que no está cubierta, por lo que en las horas de mucho sol y cuando llueve no se podría usar y, además de este inconveniente, se le suma la falta de seguridad para la personas ya que la barandilla que existe en la actualidad es de cristal y teniendo en cuenta las inclemencias del tiempo en la zona, esta barandilla tendrá que ser reforzada por una estructura más fuerte compuesta de balaustres.

Además, en la isla existe un grave problema relacionado con el suministro eléctrico, existen cortes constantes del suministro eléctrico y la estructura tarifaria es elevada. La mayoría de las empresas se ven obligadas a mantener una dualidad de fuentes de suministro eléctrico compuesta por una parte, por la energía suministrada por las compañías eléctricas y, por otra parte, por generadores de energía eléctrica que funcionan con combustibles fósiles. Estos aspectos generan un mayor gasto en suministros y una menor eficiencia.

Para mitigar este inconveniente, decidimos aprovechar las largas horas de luz solar con la contamos en la zona. Para ello, se deberá realizar una inversión inicial de aproximadamente unos 70.000€ que se utilizarán para la instalación de un sistema de células fotovoltaicas lo que nos permitirá evitar dichos cortes en el suministro eléctrico, contar con cierta independencia de las compañías eléctricas, ahorrar costes a largo plazo y por último, pero no menos relevante, implantar un modelo de negocio sostenible.

Para poder realizar la instalación de las células fotovoltaicas, primero se construirán un total de seis pilares alrededor del edificio que servirá para reforzar sus cimientos. Estas columnas se levantarán unos dos metros por encima de la cuarta planta. Encima se colocará una especie de techo plegable y es ahí donde estarán ubicadas las células fotovoltaicas. Con esta modificación conseguimos tres objetivos:

1. Lograr cierta independencia de las compañías eléctricas, convirtiéndonos en el primer hotel boutique de la zona energéticamente autosuficiente a la vez que contribuimos con el desarrollo sostenible, lo cual nos da una ventaja competitiva.
2. Ganamos estabilidad estructural del edificio y por otra parte cubrimos la terraza, en la cual se ubicará el bar/restaurante del hotel, quedando habilitado su uso independientemente de las inclemencias del tiempo.
3. Ahorro de costes fijos en el largo plazo.

2. La actividad de la empresa. Sus servicios.

La actividad principal de la sociedad "Paradise Nai Suites" que opera bajo el nombre comercial "Paradise Hotel Boutique" es la explotación turística de hoteles y apartamentos, junto con sus instalaciones adjuntas o accesorias.

Se trata de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que es una de las formas jurídicas más comunes en RD.

Procedimiento para constituir una sociedad en RD

- Registrar el nombre de la empresa en la Oficina de Propiedad Intelectual (ONAPI) y obtener el Certificado del Nombre Comercial.
- Pagar el Impuesto sobre el capital a las autoridades fiscales.
- Presentar a la Cámara de Comercio y Producción:
 - Los estatutos sociales
 - La lista de los accionistas y las copias de sus documentos de identidad o pasaportes.
 - Documentación de la Asamblea General Constitutiva
- Obtener el certificado del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio y Producción.
- Presentar el formulario RC-02 a las autoridades fiscales y obtener la tarjeta de contribuyentes.

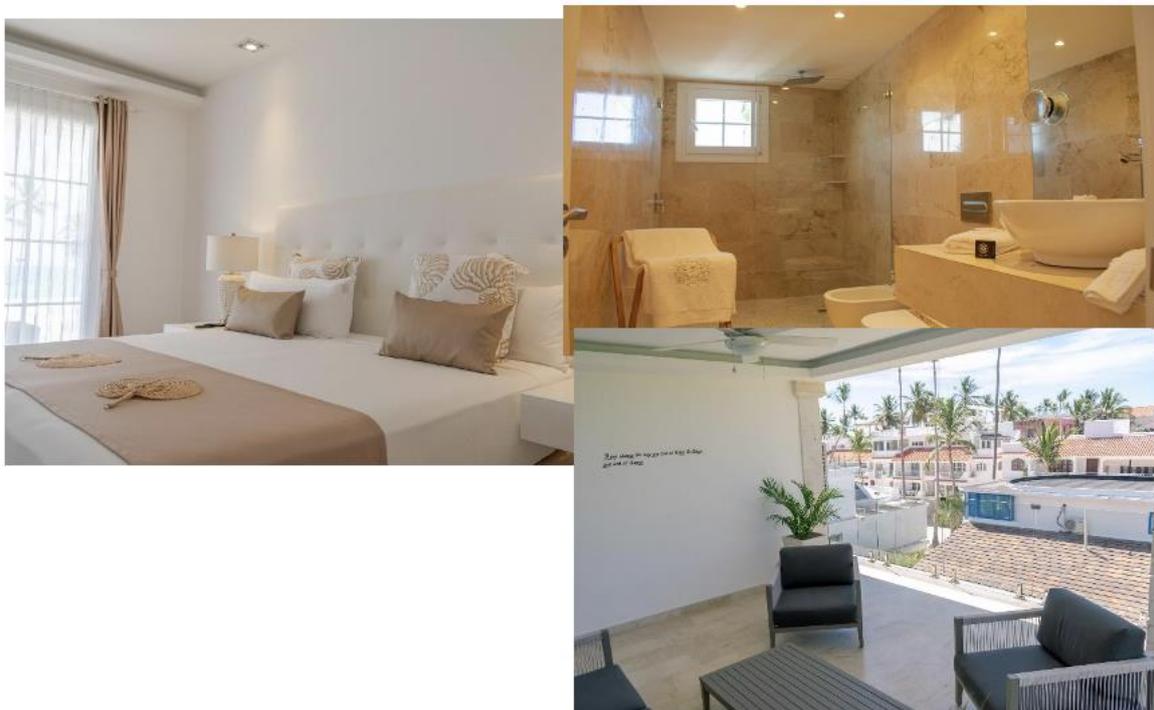
2.1 Definición de las características del producto

Tabla 3. Características de las habitaciones

PLANTA	HABITACIONES	DESCRIPCIÓN	AMENITIES
Acceso	3 Habitaciones doble grande	habitaciones de 50m2, Todas cuentan con aire acondicionado, ducha, TV de pantalla plana, cama supletoria y terraza	Caja fuerte, minibar, toalla de ducha y piscina, albornoces, pantuflas, amenities de tocador
Primera planta	3 Habitación doble extra grande (2 de ellas con vistas a la ciudad y 1 con vistas al mar)	habitaciones de 60m2, Todas cuentan con aire acondicionado, ducha, cama supletoria, TV de pantalla plana y terraza con mesa para desayunar	Caja fuerte, minibar, toalla de ducha y piscina, albornoces, pantuflas, amenities de tocador
Segunda Planta	4 Habitación dobles con vistas al mar	habitaciones de 65m2, Todas cuentan con aire acondicionado, ducha, cama supletoria, TV de pantalla plana y terraza (tres de ellas con mesa para desayunar)	Caja fuerte, minibar, toalla de ducha y piscina, albornoces, pantuflas, amenities de tocador
Tercera planta	2 Habitación doble extra grande con vistas al mar	habitaciones de 65m2, Todas cuentan con aire acondicionado, ducha, cama supletoria, TV de pantalla plana y terraza	Caja fuerte, minibar, toalla de ducha y piscina, albornoces, pantuflas, amenities de tocador

Fuente: elaboración propia

Imagen 1. Foto de habitación y estancia



Fuente: Imágenes propias

Los servicios como elemento diferenciador en PHB

PHB se caracteriza por tener un estilo y carácter propio, cuidamos los pequeños detalles, como el aroma, el impacto visual de los colores en la habitación, el diseño y la comodidad de las amenities con las que cuenta cada habitación. Nuestro objetivo es ofrecer, más que un simple alojamiento, un lugar que haga sentir al cliente, en todo momento, como en su propia casa.

Bar/restaurante: En la cuarta planta del edificio se encuentra un espacio de 250m² reservado para nuestro bar/restaurante. A esta planta del edificio se puede acceder, bien utilizando un ascensor ubicado en la fachada delantera del edificio o bien por las escaleras ubicadas dentro del mismo. Los clientes que no estén en calidad de hospedados podrán acceder al bar utilizando el ascensor, evitando así la necesidad de entrar al hotel, esto disminuirá ruidos y otras molestias innecesarias a los que se hospedan en PHB.

Servicio de habitaciones 24h: Para comodidad de nuestros huéspedes se pondrá a disposición de estos un servicio de habitaciones 24h. Para ello se habilitará una extensión telefónica redirigida a recepción donde uno de nuestros empleados atenderá las necesidades de cada cliente. Se ofrecerá un servicio especial de comidas y también se incluirá un servicio de farmacia gracias a la colaboración entre PHB y una farmacéutica ubicada cerca de la urbanización donde se encuentra el hotel.

En cuanto a la oferta gastronómica, todos nuestros platos serán elaborados con ingredientes autóctonos de alta calidad cultivados por productores locales a la vieja usanza.

Para poder tener una materia prima de calidad, acudiremos a agricultores locales ubicados en el interior de la isla (zona del "Cibao"), principalmente en ciudades como Bonao, Constanza y Jarabacoa donde el clima tropical de montaña favorece la producción agrícola de cultivos permanentes como la caña de azúcar, el café, el cacao, plátanos, coco y otros, y de cultivos anuales como el arroz el tabaco, tomate, y frutos tropicales como el mango, maracuyá, piña, cacao, aguacate, entre otros muchos. En definitiva, la isla dispone de una amplia variedad de materia prima de alta calidad, cultivada de forma ecológica, con lo cual adquirir dicha materia prima para elaborar nuestros platos no será tarea difícil.

De la preparación de los platos que ofreceremos y de la materia prima necesaria se encargará la empresa subcontratada que gestionará el restaurante.

Servicio de cócteles y tapas: Nuestra visión del bar/restaurante es trasladar a nuestros clientes a un ambiente caribeño, que éstos puedan vivir una experiencia culinaria diferente a lo que acostumbran y que se queden con un buen sabor de boca.

En nuestro bar/restaurante se ofrecerán cócteles y tapas típicas de la cultura dominicana mientras los clientes disfrutan de música en vivo acompañado de un show los fines de semana.

De la preparación de los platos que ofreceremos y de la materia prima necesaria se encargará la empresa subcontratada que gestionará el restaurante.

Eventos especiales

- Bodas
- Reuniones de negocios
- Cumpleaños

Para la realización de estos eventos contaremos con la ayuda de una empresa de decoración especializada. Además el nuestro chef se encargará de proporcionar el servicio de catering. Y por último, para la organización del evento, una de las socias será la encargada de gestionar los requerimientos del cliente, trasladando la información tanto a la empresa de decoración como al chef encargado del servicio de catering.

Servicio de Spa: Este servicio también será externalizado, con ello nos aseguramos una reducción de costes fijos y variables y además reducimos el riesgo derivado de la inexperiencia en el sector.

La empresa interesada deberá pagar un alquiler del local de forma mensual y, por otra parte, deberá pagar una comisión del 6% por los clientes del spa procedentes directamente del hotel.

Servicio de recogida en el aeropuerto: Este servicio también será externalizado. En la zona existen varias empresas de transporte (taxistas), algunas de ellas están especializadas en ofrecer un servicio "VIP", estas empresas cuentan con coches de lujo para transportar al cliente de forma individual desde el aeropuerto al hotel y viceversa, así como para otros traslados que necesite realizar el cliente durante su estancia. El acuerdo con esta empresa de transporte consiste en el cobro del transporte directamente al cliente y el pago de una comisión del 6% a PHB por los ingresos derivados de clientes procedentes del hotel.

A modo resumen, contaremos con tres servicios externalizados:

1. Bar/restaurante
2. Spa
3. Servicio de transporte

Las empresas que gestionarán el bar/restaurante y del Spa deberán pagar un alquiler mensual (3.200USD y 700USD, respectivamente) y una comisión del 6% de los beneficios derivados de clientes que proceden directamente de Paradise Hotel Boutique. La empresa de transporte deberá pagar una comisión del 6% de los ingresos derivados de clientes procedentes de PHB.

2.2 Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre.

No todos los clientes son iguales a la hora de elegir un alojamiento para sus vacaciones.

Los clientes que buscan hospedarse en nuestro hotel son principalmente viajeros corporativos, parejas; huéspedes que buscan exclusividad, experiencias, lujo, atención personalizada y un largo etcétera. Nos enfocamos en lo que los grandes hoteles no hacen.

Las características principales que tendría nuestro "target de clientes" serían:

- Búsqueda de calidad en el servicio que otorgamos

- No buscan aglomeraciones
- Persona muy selectiva que le gusta cuidar los detalles
- Buscan experiencias únicas y distintivas
- Con capacidad económica media-alta y alta

2.3 Características diferenciadoras respecto de los servicios de la competencia. (Innovación aportada).

Teniendo en cuenta el grado de madurez de la industria y la intensidad del sector en el modelo del “todo incluido”, sabemos que no podemos competir en las mismas condiciones, es por ello, que intentar llegar al nivel que tienen estos grandes hoteles/cadenas de hoteles no tiene sentido. Pero sí podemos competir con una estrategia de diferenciación, donde nos posicionamos con los atributos distintivos que caracterizan a PHB, ofreceremos un servicio que los grandes hoteles no podrán cubrir, el cuidar cada detalle que desee nuestro público objetivo. Como ya hemos mencionado anteriormente, buscamos enfocarnos en un público muy específico.

Gestión de residuos inorgánicos: Eliminaremos las botellas, vasos, tenedores y platos, pajitas de plástico, se utilizarán cartas y menús en código QR, los envases serán reciclables y utilizaremos productos de limpieza y de aseo no contaminantes.

Los productos de aseo pueden ser sustituidos por productos locales (Handmade). Por ejemplo, champús y suavizantes sólidos y orgánicos en mono dosis para el uso del cliente. Actualmente estamos buscando alternativas y hemos encontrado una gran oferta local, por ejemplo la empresa “Atelier”, especializada en jabones sólidos utilizando el producto local.

Por otra parte, se va a adquirir un contenedor que puede convertir los residuos orgánicos en compost, una especie de biorresiduo que puede aprovecharse como fertilizante. Lo que haríamos sería depositar en un contenedor orgánico todos los residuos biodegradables de alimentos como cáscaras y pieles de frutas, restos de carnes y pescados, verduras, cáscaras de huevos, posos de café, restos de infusiones, etc. También se incluirían en este contenedor restos tales como: papeles y cartón manchados de grasa o aceite, pequeños restos vegetales de flores y hojas, tapones de corcho y serrín.

Con cada envase que reciclamos contribuimos a mejorar la calidad del aire que respiramos, ya que reducimos emisiones de CO₂, además de contribuir al desarrollo sostenible tanto del sector de la hostelería de la zona como para el ecosistema que nos rodea.

Consumo de energía renovable: PHB contará con una instalación de células fotovoltaicas incorporadas en el techo plegable de la terraza. Esto supondría un ahorro importante de costes de energía eléctrica a largo plazo, teniendo en cuenta que en República Dominicana la energía es muy cara y el servicio es, generalmente, malo, ya que ocurren cortes inesperados entre otros percances. Además, por otro lado, las horas de sol con las que contamos en la isla, son bastantes largas, así que las placas fotovoltaicas constituyen una buena opción desde varios puntos de vista. Por un lado, reducimos nuestras emisiones de gases de efecto invernadero, nos hacemos independientes de las compañías eléctricas, ahorramos costes de suministro y nos posicionamos en el mercado como una marca eco sostenible, que desde un principio ha formado parte de nuestros objetivos.

Sostenibilidad hotelera, las 5 R:

- ✓ **Replantear** el modelo de negocio, estamos tomando medidas adecuadas para cumplir los requisitos propios de sostenibilidad, como reducción de emisiones de residuos orgánicos e inorgánicos y la utilización de energía solar.
- ✓ **Reducir** el uso de materiales plásticos y otros agentes contaminantes (como detergentes), así como nuestros residuos.
- ✓ **Reutilizar**, materiales/utensilios y potenciar estas actividades en nuestra comunidad interna, de tal manera que nuestras iniciativas repercutan también externamente.
- ✓ **Reciclar**, junto a la reducción de residuos y a la reutilización de materiales y utensilios, este aspecto quedaría cubierto.
- ✓ **Respetar**, nuestro valioso ecosistema, las personas, la cultura local, en definitiva, estar en sintonía con el entorno.

Cuando se habla de sostenibilidad no nos lo tomamos a la ligera, sino que forma parte de una prioridad para el Hotel. Como ya hemos mencionado anteriormente, eliminaremos los productos de plástico de un solo uso, utilizaremos productos de aseo no contaminantes.

Incluiríamos un contenedor orgánico que convierte los residuos orgánicos en fertilizante, y consumiremos energía renovable a través de placas fotovoltaicas.

Está claro que queda mucho trabajo por hacer para que el sector hotelero sea económicamente sostenible, pero hay que empezar por cosas básicas y fáciles, y que todos pongamos un granito de arena para hacer que el mundo sea un lugar sostenible.

2.4 Normas que regulan la prestación del servicio.

En función de la actividad que se vaya a ejercer y dependiendo del establecimiento se requiere una serie de normas y requisitos. El objetivo de PHB es ofrecer la mejor calidad de sus servicios con el fin de conseguir la mayor satisfacción de los clientes ya que nuestra ventaja competitiva se basa en la maximización de la “experiencia cliente”.

República Dominicana es un país que depende del sector turístico, con un modelo generalizado de “All inclusive” o bien llamado todo incluido, que posee un peso importante del mercado Europeo. En este sentido, el análisis de la cadena de valor del servicio turístico desde la perspectiva del cliente requiere de la identificación de los beneficios que el turista percibe, dado que éstos a su vez incorporarán importantes relaciones entre la satisfacción y fidelidad del turista en el futuro.

Normas generales de funcionamiento en PHB

- Puntualidad
- Limpieza
- Compromiso
- Buena relación calidad-precio
- Excelencia del servicio prestado

Implementaremos medidas sanitarias necesarias debido a la pandemia que estamos atravesando en la actualidad, como por ejemplo, utilización obligatoria de mascarilla tanto para empleados como para clientes, mantener la distancia de seguridad entre las mesas de restaurantes y otras instalaciones consideradas de uso común, extremar las medidas de

higiene y limpieza en las habitaciones e instalaciones comunes, uso obligatorio de gel hidroalcohólico en todas las instalaciones.

2.5 Necesidades tecnológicas para la explotación del negocio.

Para el funcionamiento correcto y eficaz de PHB, necesitaremos implementar ciertas herramientas tecnológicas tales como:

Sistemas de gestión ERP (*Enterprise Resource Planning*)

OfiHotel: se trata de un programa de gestión hotelera mediante el cual podremos controlar las entradas y salidas de huéspedes, así como el stock disponible de habitaciones. También podremos controlar mediante este software el restaurante (entradas, salidas, stock de materia prima, entre otros), proporcionando a la empresa gestora del bar/restaurante el acceso al programa sin tener que adquirir una nueva licencia, disminuyendo de esa manera sus propios costes de arranque.

Medios de pago: contaremos con dos medios de pago: mediante tarjeta de crédito o débito y en efectivo. En el caso de pago con tarjeta deberemos adquirir una Datafono (proporcionado por nuestro banco) y deberemos tener en cuenta el % de comisión cobrado por la entidad bancaria.

Página web: totalmente imprescindible para poder tener acceso a mercados internacionales y transmitir quiénes somos.

Channel Manager: la distribución del servicio de PHB se realizará a través de las OTA's (Agencias de Venta Online) y a través de nuestra propia página web, con lo cual necesitaremos de una herramienta para poder controlar la disponibilidad de las habitaciones teniendo en cuenta las ventas en las distintas OTA's (Airbnb, Booking.com Y Expedia). Esto es lo que hace precisamente un Channel Manager.

Imagen 2. Foto habitación

Wifi de alta velocidad (fibra óptica): tener wifi gratuito disponible es un "Must Have". Para nuestro público objetivo, disponer de una buena conexión wifi es totalmente imprescindible por lo que PHB va a incorporar varios repetidores wifi en cada piso del establecimiento y se contratará el servicio de alta velocidad, el objetivo es que la conexión a internet no falle y que tenga una velocidad óptima, mejorando así la experiencia cliente.



Fuente: Imagen propia

Instalaciones en las habitaciones: todas las habitaciones están equipadas con luces LED ambientales, pudiendo el huésped cambiarla de color según preferencia, Smart TV de 65 pulgadas Wifi de alta velocidad.

2.6 Protección jurídica (marca registrada)

En República Dominicana, existe un proceso previo de búsqueda para proceder a registrar la marca. Este proceso se realiza en base al cumplimiento de la ley y además para poder como empresa, crear un reconocimiento de marca creíble.

Tal y como hemos mencionado en epígrafes anteriores, La oficina de marcas de República Dominicana se llama, *Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI)*, la misma, es una rama del Ministerio de Industria y Comercio.

Existen leyes las cuales son de gran importancia conocer a la hora de realizar este tipo de trámites, por ejemplo, la Ley No 20-00, Ley sobre Propiedad Industrial y la Ley No. 65-00, Ley de Derecho de Autor.

En relación con la ley dominicana, las marcas registradas deben consistir en lo siguiente: "Palabras, nombres, seudónimos, lemas comerciales, letras, números, monogramas, figuras, retratos, etiquetas, escudos, estampados, viñetas, bordes, líneas y rayas, combinaciones y arreglos de colores y formas tridimensionales. También pueden consistir en la forma, presentación o empaque de los productos o su empaque o envoltura, o los medios o locales para la venta de los productos o servicios correspondientes".

Para llevar a cabo el proceso, es necesario contar con la ayuda de un profesional, es por esto por lo que se contrataron los servicios de un experto en el área, el procedimiento requiere de la firma de un poder notarial, de esta manera se prepara la solicitud de marca. Con anterioridad se realizó el proceso de búsqueda del nombre: Paradise Hotel Boutique, para comprobar su disponibilidad y poder realizar el envío de solicitud a ONAPI.

Esta solicitud debe contener lo siguiente:

- Nombre del propietario de la marca y su representante.
- Dirección del solicitante y otros datos de contacto
- Documento de poder notarial: debe ser legalizado por el Consulado dominicano o apostillado
- Copia del pasaporte del representante.
- Descripción de la marca y clase internacional.
- Cinco copias de 15 cm x 15 cm del diseño de la marca registrada.

La oficina ONAPI se encarga de evaluar la solicitud para proceder al registro de marca. Cabe destacar, que el nombre se registró en el momento de la constitución de la sociedad.

3. Identificación y análisis del mercado

3.1 Definición del mercado al que se dirige el servicio

Dimensión del mercado

Características del turista en Punta Cana

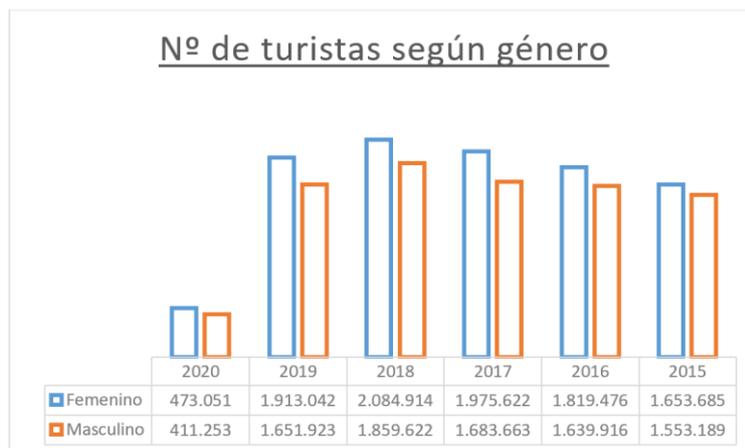
Utilizando información procedente del banco central de RD, se ha podido hacer una clasificación de las características generales del turista en Punta Cana. Se ha realizado un análisis de estas características tomando en cuenta datos desde 2015 hasta 2020. Hay que

tener en cuenta que en este último año, los datos son significativamente bajos debido a la crisis provocada por el COVID-19. Dichas características se detallan continuación:

Clasificación de los turistas:

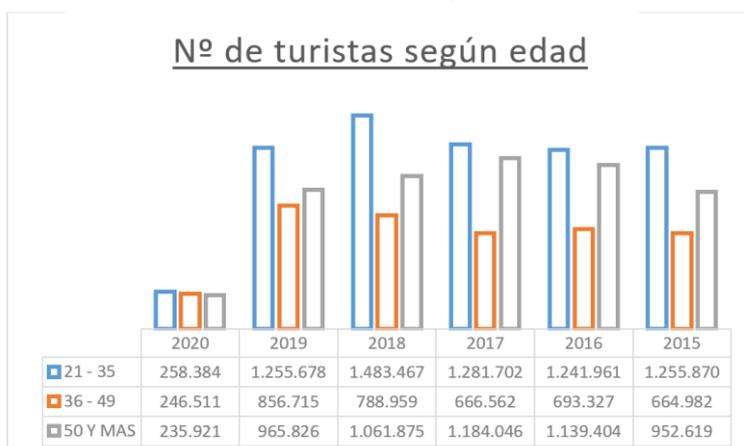
Por género: se denota que el género femenino es el predominante, con lo cual, se podría decir que las mujeres viajan más que los hombres al país. En la siguiente gráfica se puede observar dicha diferencia:

Tabla 4. Gráfico número de turistas por género



Fuente: Elaboración propia (Banco Central RD)

Tabla 5. Gráfico número de turistas por edad

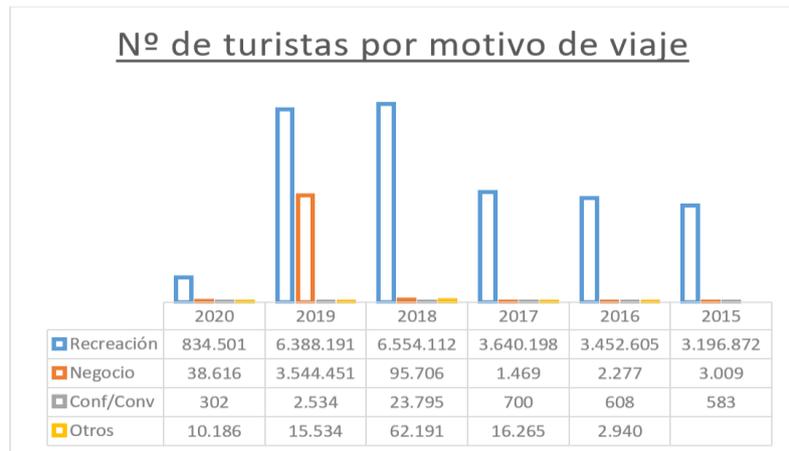


Por edad: en este caso, se agrupa a los turistas utilizando 3 rangos de edad (21-35, 36-49 y 50 o más). Se observa que las personas que más viajan a RD, según rango de edad son aquellos que se encuentran entre los 21 y 35 años. Encontrándose justo por debajo, aquellos turistas que rondan los 50 años o más.

Fuente: Elaboración propia (Banco Central RD)

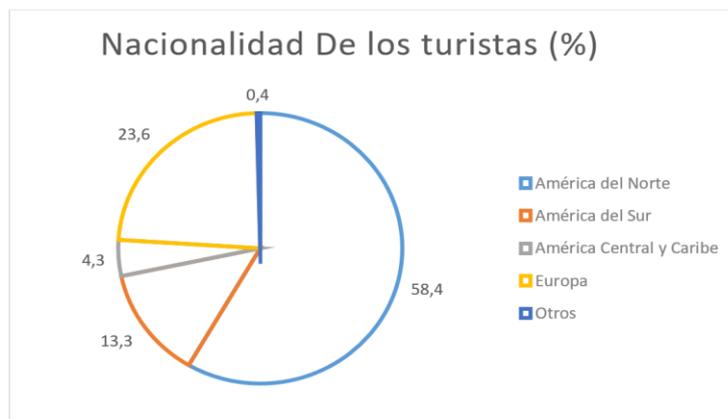
Tabla 6. Gráfico número de turistas por motivo de viaje

Por motivo del viaje: se percibe una clara predominancia de aquellos turistas que viajan por motivos de recreación al país. Los turistas que viajan por motivos de negocios, convenciones y/o conferencias o por motivos de estudio representan un porcentaje muy bajo sobre el total.



Fuente: Elaboración propia (Banco Central RD)

Tabla 7. Gráfico nacionalidad de los turistas



Fuente: Elaboración propia (Banco Central RD)

Por nacionalidad de los turistas:

Cada año viajan al país una media de 6.290.453 turistas de todas partes del mundo aunque las nacionalidades predominantes son: América del norte Europa, América del Sur, América Central y el Caribe, y otras nacionalidades.

Los turistas que visitan Punta Cana mayormente llegan por vía aérea, aunque cabe mencionar que existen otras vías de acceso como la vía marítima, o la vía terrestre. Estos datos no se han tomado en cuenta en el presente estudio ya que, generalmente, los turistas que acceden a Punta Cana por vía terrestre o marítima representan un porcentaje relativamente bajo del total de turistas anual. Es por ello por lo que nos centramos en estudiar las características del turista que accede a Punta Cana por vía aérea.

Perfil de turista que visita la isla.

Se trata, en su gran mayoría, de personas jóvenes, entre los 21 y 35 años, habiendo otro grupo que se encuentran sobre los 50 años en adelante. Predominando el género femenino que representan el 53% del total.

La isla de República Dominicana y, más concretamente, Punta Cana, es muy famosa por sus playas, lo que genera una importante afluencia de turistas procedentes de todo el mundo, siendo las nacionalidades más comunes América del Norte (58,4%), Europa (23,6%) y América del Sur (13,3%).

Un 86% de los turistas viajan por motivos de recreación, encontrándose justo por debajo aquellos que viajan por motivos de negocios, el resto del porcentaje queda representado por aquellos que viajan por motivos de convenciones y/o por estudios.

De media se gastan un total de 133,3 US\$, mayormente en restauración, bebidas alcohólicas y espectáculos. Generalmente, la estadía media ronda los 8,44 días y prefieren, como medio de transporte para acceder a la isla, el transporte aéreo.

Localización

PHB está ubicado a unos escasos 10m de una de las mejores playas de Bávaro, Punta Cana, *El Cortecito Beach*.

Esta playa es una de las más famosas de toda RD porque cuenta con arena blanca y fina y aguas cristalinas con un tono turquesa. Además, la playa se encuentra enclavada entre un bosque de palmeras de coco y por lo general es muy concurrida por los turistas que visitan el lugar ya que muchos de los grandes hoteles de la zona se encuentran en esta misma playa (Grand Palladium Palace, Barceló Dominican Beach)

El edificio se encuentra en el corazón de "Los Corales", una urbanización privada que además de estar en primera línea de playa también está muy cerca del centro de la ciudad. La urbanización cuenta con acceso a todos los suministros, agua, electricidad, alcantarillado y cuenta con seguridad privada para garantizar el bienestar de sus habitantes. La urbanización está próxima a zona de restaurantes y ocio nocturno, supermercados, centros médicos y farmacias. También podemos encontrar gran variedad de empresas que ofrecen servicios de excursiones, visitas guiadas y deportes acuáticos.

Mercado real y potencial

El mercado potencial de PHB, son todos los turistas que acceden a república dominicana, pues, aunque el servicio que se pretende ofrecer está destinado a un grupo específico de personas, sin embargo, los que no estén directamente relacionados con nuestro público objetivo, podrían llegar a necesitar en algún momento de nuestros servicios, bien sea porque cambian sus preferencias o porque desean vivir nuevas experiencias.

En la actualidad, el mercado real de Paradise, son aquellos que van en búsqueda de exclusividad, o que su motivo de viaje es de negocios y conferencias, ambos desean

tranquilidad en medio del paraíso, y es precisamente lo que queremos ofrecer. Por lo anterior, consideramos relevante el número de turista que visita Punta Cana por negocios, conferencias y convenciones, sin dejar a un lado los que viajan por recreación, entendiendo que en esta última pretendemos ofrecer una experiencia a otro nivel, no al comúnmente acostumbrado en la zona.

3.2 Situación del sector y previsiones de evolución

Durante décadas, República Dominicana se ha caracterizado por ser un país turístico donde con sus playas y arenas blancas han cautivado a los amantes del caribe por lo que es un país elegido por muchos como destino turístico. Esta industria turística logró consolidarse en la economía dominicana a partir del año 1995 cuando entró en vigor la Ley No. 16-95, tratándose de inversión extranjera. Partiendo de esta ley es donde la industria turística comienza a jugar un rol con real importancia para el país, obteniendo un crecimiento continuo.

Polos turísticos de República Dominicana

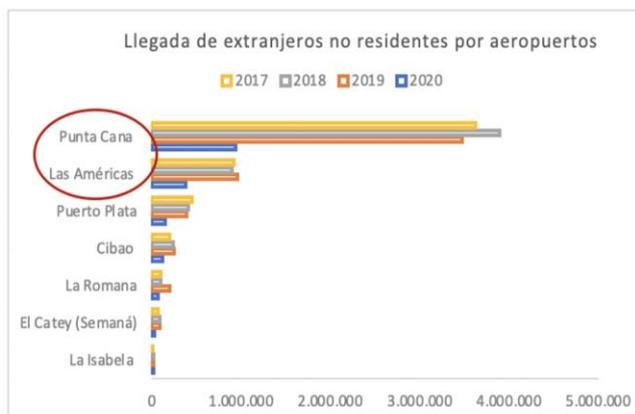
En la actualidad RD cuenta con diez polos turísticos, los dos más importantes y consolidados a nivel mundial son Macao - Punta Cana donde se encuentra Bávaro considerado por la UNESCO en 1986 como un área excepcional y Santo Domingo – Bayahibe. Teniendo en cuenta que son las zonas más visitadas, observamos que ambas tuvieron 4.541.387 visitantes no residentes en 2017, de los cuales el 67,6% de ellos por la terminal de Punta Cana y el 17,2% por el aeropuerto de Las Américas (Santo Domingo). En 2018 el aeropuerto de Punta Cana recibió 3.891.327 pasajeros (69,3%) y el de Las Américas 897.579 (16.0%). En el año 2019 recibió un total de pasajeros de 3.476.451 (64.9%) y 954.984 (18.8%) respectivamente y para el año 2020 fue de 937.726 (55.3%) y 381.160 (22.4%) (BCRD Informe del flujo turístico).

Tabla 8. Llegada de extranjeros no residentes por aeropuertos

Aeropuertos	2020	2019	2018	2017
La Isabela	13.837	18.753	12.521	7.136
El Catey (Semaná)	25.968	81.868	85.196	68.847
La Romana	71.100	193.020	91.734	93.982
Cibao	118.828	242.837	232.636	193.583
Puerto Plata	150.575	386.706	407.568	449.082
Las Américas	381.160	954.984	897.579	920.676
Punta Cana	937.726	3.476.451	3.891.327	3.620.711

Fuente: Elaboración propia a partir de BCRD

En el gráfico se puede observar con mayor claridad la evolución que ha tenido la llegada de extranjeros no residentes al país, nosotros nos centramos en las ciudades más importantes, pero sobre todo en Punta Cana, por lo que es la localización de nuestro proyecto. Del año 2017 al 2018 hubo una gran mejoría para el sector, sin embargo, en los dos siguientes años fue en desescalada. Teniendo en cuenta para el 2020 la crisis del COVID-19 el descenso de llegada de pasajeros fue mucho mayor, y no únicamente por aeropuertos sino también por mar y tierra debido al cierre de fronteras nacionales que se produjo para ayudar a evitar la propagación del virus entre los meses de marzo y junio del 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de BCRD

Actualmente se plantean una estrategia llamada: Plan de Recuperación Responsable del Turismo impulsada por el gobierno dominicano y el sector privado, donde implementarán acciones relacionadas con las medidas de bioseguridad que se han establecido donde se promueven espacios seguros. Además, resaltan en su comunicado publicado por el Banco Central de República Dominicana, dotar de “un paquete de incentivos económicos para el sector incluye un programa de inversión de más de RD\$420 millones de pesos, eliminación temporal del pago de anticipo por 6 meses y del pago del impuesto sobre los activos hasta junio de 2021”.

Análisis PESTEL

Tabla 9. Características generales de República Dominicana

Datos generales de RD

Características generales de República Dominicana	
Área	48.442 km ²
Población	10.358.000
Población por km²	213 habitantes
Sistema Político	República Democrática
Forma de Gobierno	Presidencialista
Idioma	Español
Moneda	Peso dominicano (RD\$ o DOP)
División Departamental	División Administrativa 31 provincias y 1 distrito nacional
Religión	Católico/Protestante
Ciudad Capital	Santo Domingo

Fuente: elaboración propia

Entorno económico (Variables Macroeconómicas):

Algunos aspectos **económicos** que se debe tener en cuenta de la República Dominicana son:

- Se trata de una economía en expansión (la que más ha crecido en la zona de América central y el Caribe desde la década de los 90) gracias al impulso del sector turismo.
- Crecimiento de una tasa media de 8.282,09 USD \$
- Renta per cápita: Aumentó de 51,1%(1.123 USD \$) desde 1990.
- Tasa de crecimiento del producto interno bruto real.

- Tasa de desempleo: desde el 2000 según los datos que podemos recopilar del banco central de República Dominicana pudimos comprobar que la tasa de desempleo ha estado entre 5% a un 18,4% debido al aumento de 2,3 puntos porcentuales entre 2002 y 2004 (cuando alcanzó 18,4%) causado por la crisis económica del 2003 y fue seguido por un descenso, llegando al 14,6% en 2011. Este se ha mantenido en descenso hasta este año llegando un total de 4,2%.
- Tasa de empleo ¿Cómo ha influido el sector turismo a la generación de este empleo? Gracias al turismo República Dominicana se mantiene económicamente a pesar de la pandemia del covid-19 se mantuvo una cifra de 50 mil turistas en el 2020, sin embargo, este año según el gobierno de República Dominicana dijo que se estiman alrededor de 256 mil turistas desde marzo hasta finales del 2021, lo podemos concluir que va haber más oportunidades de empleos y que el sector turístico influye mucho en ese país.

Variables legales

Seguridad Laboral y Seguridad Social:

- **INFOTEP** (El Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional) impone a los empleadores retener de la nómina mensual de los empleados, en concepto de impuesto para financiar programas para la construcción técnica y formación de los trabajadores, un 0,5% más un 1%, bajo el mismo concepto, a cargo de la empresa.
- **Salud de la familia**, los índices de salud de la familia son 3,04% (empleado) y 7,09% (empleador) del salario del empleado sujeto a las deducciones del Seguro Social.
- **Riesgo Laboral**, esta Tasa está a cargo de la empresa en su 100% y se compone por tres tasas diferentes en función de la categoría de riesgo asignada por la Tesorería de la Seguridad Social:

Sueldos y salarios: En el período 2019-2020 el salario es DOP 11.826 (Aproximadamente unos 204,13 US\$), aunque este importe varía en función del tipo de empresa y sus instalaciones.

Para las empresas es obligatorio compartir el 10% de los beneficios obtenidos con los empleados y además, el empleador está obligado a pagar al trabajador un bono navideño que consiste en una doceava parte del salario del trabajador.

Impuesto de sociedades: 27%

El Impuesto sobre la Renta de las personas físicas: es de un 21%.

Jornada laboral: son 8 horas/día (44 horas semanales). En el caso de horas extraordinarias, el empleador debe pagar todas las horas extraordinarias al 100% del salario regular por hora más un 35%, y un 15% adicional por las horas nocturnas.

Vacaciones remuneradas: los empleados tienen derecho a 14 días de vacaciones remuneradas por cada año trabajado.

Personal extranjero, según las leyes dominicanas (Art.138 CT), existe un límite máximo del 20% de personal extranjero constituyendo el 80% restante la cantidad de empleados dominicanos. Aunque esta limitación de la norma excluye aquellos puestos de trabajo técnicos o ejecutivos y directivos.

Seguridad social, el Sistema Dominicano de **Seguridad Social** (SDSS), establecido por la Ley No. 87- 01 fija el salario mínimo oficial en DOP 11.826 (mensual), unos 204,13 US\$. Los porcentajes aplicables actuales de las pensiones son el 2,87% (empleado) y 7,10% (empleador) de la base imponible del empleado.

Tabla 10. Porcentaje de salario según categoría

Categoría	Porcentaje de salario
I	1,10%
II	1,15%
III	1,20%
IV	1,30%
TOTAL	4,75%

Fuente: elaboración propia

Normas Contables. Requerimientos.

Los principios contables seguidos en la República Dominicana son los establecidos por el Instituto de Contadores Públicos Autorizados de la República Dominicana (ICPARD).

El ICPARD adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IFRS) en la versión en español para las empresas que se enumeran en la Superintendencia de Valores o las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades Tamaño (PYME).

Las entidades S.R.L no están obligadas a realizar auditorías.

Impuesto al valor agregado (IVA)

En la República Dominicana, el IVA se conoce como Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS). La tasa es de 18%.

Exportaciones, la tasa aplicable a las exportaciones es de 0%.

Importaciones, 18% de IVA se aplica a las importaciones, y también se aplica a la venta de productos al mercado local hecho por zonas de libre comercio.

Impuesto sobre transacciones inmobiliarias, este impuesto tiene una tasa del 3%.

Deducciones

Los impuestos, en principio, no son deducibles

Las primas de seguros, todas las primas de seguros que cubran riesgos sobre bienes que generan beneficios deben ser deducidos. Así como los daños extraordinarios sufridos por los bienes que producen ganancias como resultado de causas accidentales (fuerza mayor).

Depreciación y Amortización, las amortizaciones o depreciaciones del inmovilizado se determinan por el método de saldo decreciente con las siguientes tarifas:

Tabla 11. Amortización de inmovilizado

Clase	Porcentaje
Edificios	5%
Muebles, accesorios, ordenadores, vehículos, etc.	25%
Otros activos no especificados	15%

Fuente: elaboración propia

Las amortizaciones se realizan mediante el método lineal

Variables políticas

Incentivos Fiscales: Para promover la economía, el gobierno se desarrolla constantemente y modifica las leyes de incentivos que benefician a sectores específicos. Los principales sectores que se benefician de estos incentivos incluyen turismo, operaciones de zona de libre comercio industrial, energía alternativa, renovación y modernización industrial y desarrollo fronterizo.

Ley No. 158-01 - Desarrollo Turístico y su modificación Ley No. 184-02, establece el desarrollo turístico de los polos de desarrollo limitados y nuevos polos en provincias y lugares de gran potencial, y crea el Fondo Oficial de Promoción Turística.

Ley No. 57-07 - Incentivos para energía renovable y su régimen especial, establece el marco normativo básico, que se aplicará en toda la nación, para fomentar y regular el desarrollo y la inversión en proyectos que desarrollen fuentes de energía renovable y busca beneficiarse de estos incentivos.

Con la aprobación de la Ley 541, Ley Orgánica del Turismo, se crea la Dirección Nacional de Turismo e Información. El cambio de denominación a la de Secretaría de Estado de Turismo, se dispone en el artículo 1 de la Ley 84 de 1979, que crea la crea y modifica en cuanto fuera necesario la Ley 541 de 1969.

Entre las funciones prioritarias de esta Secretaría, están:

- Planear, programar, organizar, dirigir, fomentar, coordinar y evaluar las actividades turísticas del país, de acuerdo con los objetivos y metas de la política nacional que determine el Poder Ejecutivo.
- Programar y promover la industria turística y la inversión estatal y privada en el sector;
- Determinar y supervisar los polos turísticos.

- Orientar el diseño y construcción de obras de infraestructura en dicha industria;
- Dirigir campañas promocionales.
- Controlar a los operadores turísticos.
- Crear, con aprobación del Poder Ejecutivo, oficinas nacionales e internacionales.

Variables tecnológicas

Es evidente que los avances tecnológicos han cambiado el entorno del mercado laboral, formas de negociación, comunicación, entre otros. La tecnología es un factor importante en la competitividad de un país, República Dominicana ha conseguido incorporar a más de un tercio de la población a la conexión a internet, un dato curioso a destacar es que en el 2014 se realizó la primera cirugía robótica exitosa por médicos dominicanos.

Según informe de los objetivos de desarrollo sostenible del año 2018, en RD casi el 90% de la población tiene acceso a la telefonía móvil, el 54% tiene acceso a Internet, aunque apenas un 27% tiene acceso propio a través de computadoras o tabletas. En cuanto a la población de recursos más bajos, que habitan en zonas rurales y provincias más pobres es la que menos acceso tiene. Otra brecha importante se enfoca en la edad, lo que quiere decir, que la población más joven usa más la computadora e internet que la de mayor edad.

Otra variable fundamental en el desarrollo económico y social es la energía eléctrica, posee una gran importancia cuando es un sector eficiente y eficaz, sin embargo, este país presenta grandes debilidades que lo hacen muy ineficiente. Por una parte, los precios de la electricidad son poco competitivos a nivel regional e incluso se rumora que, a nivel mundial, existe una gran cantidad de conexiones ilegales, se producen numerosas interrupciones en el servicio, las empresas generadoras y distribuidoras son realmente ineficientes, este conjunto de sucesos, hacen de este tema para el país un impedimento a un mejor desempeño en materia de competitividad y crecimiento.

Variables medioambientales/ecológicas:

En 1994, en Panamá, los presidentes de Centroamérica firmaron un acuerdo que se le conoce como Alianza para el Desarrollo Sostenible de Centroamérica, ALIDES (SICA, 1994). Lo que pretende constituir la estrategia política central de los países de la región para los próximos años; se están diseñando un conjunto de programas y acciones, cuyo objetivo es lograr sostenibilidad política, económica, social, cultural y ambiental. En este acuerdo, RD se compromete a:

1. Adoptar alianzas para el desarrollo sostenible, vinculándose como socio a la estrategia propuesta ALIDES
2. Adherirse a sus principios, orientados a: fortalecimiento de la democracia como forma básica de convivencia humana, la superación de los niveles de pobreza extrema, al desarrollo económico sostenible, asentado en la libertad, la dignidad, la justicia, la equidad social y la eficiencia económica; también al manejo sostenible de los recursos naturales y al mejoramiento de la calidad ambiental.

3. Poner en marcha el desarrollo sostenible en las áreas de alianzas y avanzar en estas de manera equilibrada.

4. Asociarse con los esfuerzos centroamericanos para avanzar hacia la búsqueda del desarrollo sostenible, en dirección a mejorar la calidad de vida.

En Panamá, en 1994, los presidentes de Centroamérica firmaron un acuerdo que se le conoce como Alianza para el Desarrollo Sostenible de Centroamérica, ALIDES (SICA, 1994). Lo que pretende constituir la estrategia política central de los países de la región para los próximos años; se están diseñando un conjunto de programas y acciones, cuyo objetivo es lograr sostenibilidad política, económica, social, cultural y ambiental.

Por otra parte, la constitución de la República Dominicana establece la necesidad de asegurar el uso eficiente y sostenible de los recursos naturales de la nación, acorde con la necesidad de adaptación al cambio climático (Art.194).

En el artículo 1, la Ley general sobre el medio ambiente, tiene por cometido establecer normas dirigidas a la conservación, protección, mejoramiento y restauración del medio ambiente, haciendo uso sostenible del mismo. Esta ley plantea tener en cuenta: la naturaleza y las características de los diferentes ecosistemas, el potencial de cada región en función de los recursos naturales que posea, equilibrio indispensable entre actividades humanas y las condiciones ambientales.

El desarrollo del turismo en este país ha impactado de distintas formas a la sociedad, por una parte, de forma positiva, pues se ha logrado el desarrollo de comunidades que han ayudado a mejorar el acceso a los servicios básicos. Se ha querido lograr preservación del patrimonio cultural como: preservación y rehabilitación del patrimonio arquitectónico colonial, creación del departamento de ecoturismo y medio ambiente de la Sectur, departamento de ecoturismo de la dirección nacional de parques, y por último, el establecimiento de estudios de impacto ambiental, a los proyectos turísticos.

Otro tema significativo que cabe destacar es que República Dominicana es uno de los países que forma parte de la nueva agenda 2030 para el desarrollo sostenible, la cual contiene 17 objetivos los cuales trabajan en tres ámbitos: económico, social y medioambiental.

Para conseguir lo planteado en la Agenda 2030, el país creó por medio del decreto 23-16 la *Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para el Desarrollo Sostenible*, dicha comisión es la encargada de trazar la ruta para lograr los objetivos planteados en la Agenda 2030.

Existe un informe anual voluntario sobre los objetivos de desarrollo sostenible, el último publicado fue en junio del año 2018. En este informe se hace mención a los importantes cambios y contribuciones que está realizando el país en pro de la mejoría de cada uno de los objetivos planteados, desde el ODS 1 dedicado al fin de la pobreza; RD afirma mantener un robusto crecimiento económico con tasas superiores a todos los demás países de la región; hasta el ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos, en este los cambios o evolución no ha resultado notoria puesto que la restricción fiscal es una de las principales barreras para implementar la Agenda 2030.

Variables sociales:

Hoy en día, se viven cambios en la percepción social del turismo ya que se entiende como una actividad enriquecedora y necesaria para el individuo. Hoy en día, existe mayor número de usuarios debido a la amplia información existente, estos poseen la capacidad de configurar sus propias vacaciones a su gusto, sin necesidad de intermediarios.

Es evidente que con el tiempo ha aparecido un mayor número de segmentos turísticos que van ligados a experiencias nuevas, relacionadas con la gastronomía, las aventuras, el turismo cultural, ecológico. Por otra parte, destacamos que la mayor parte del número de clientes de este tipo de hoteles serían extranjeros, lo que es positivo ya que se abren puertas a turistas y empresarios de países más estables económicamente.

3.3 La competencia

Al analizar a nuestra competencia es necesario definir dos grandes grupos que se diferencian claramente gracias a la identificación de dos grandes características, **el tamaño y la calidad** de los servicios que ofrecen.

Distinguimos entre:

Competencia directa, conjunto de empresas que ofrecen un servicio similar y que se dirigen al mismo público objetivo. Para competir con estos podemos:

- Competir en precios
- Mejorar calidad del servicio
- Dirigirnos al consumidor que no se identifica con la competencia
- Apoyarnos con capacidades estratégicas (marketing, comercialización...)

En la zona nos encontramos con diferentes competidores, algunos de ellos son:

- Grand Palladium
- Barceló Dominican Beach
- Impressive Punta Cana
- Occidental
- Ocean Blue & Sand
- Paradisus Resort
- Grand Bavaro Princess

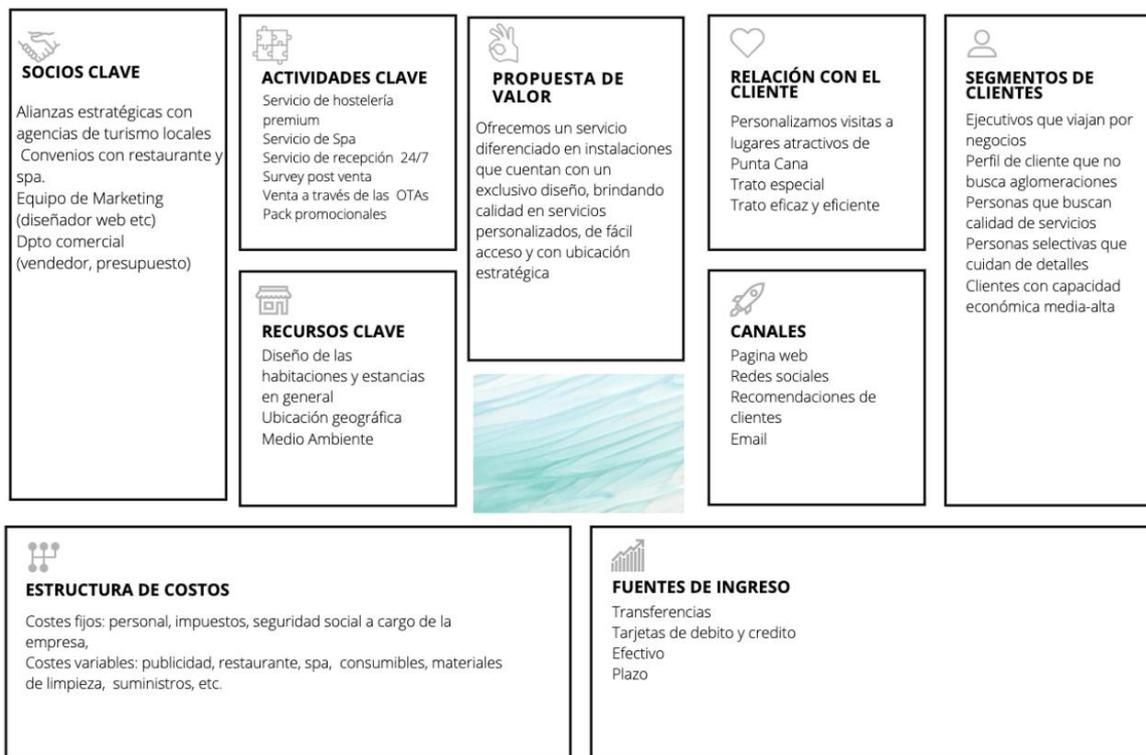
Competencia indirecta, son todas aquellas empresas que están en el mismo mercado y cubren la misma necesidad pero ofrecen un servicio similar/sustitutivo que elegirá el consumidor según sus interés (depende de la preferencia del cliente). Para hacer frente a estos nos enfocaremos en aportar siempre un valor diferencial, tratando de innovar, sorprendiendo al consumidor, y diversificar, establecer una estrategia de comunicación para intentar captar la preferencia del cliente y contenidos que los clientes nos prefieran, también aumentar los canales de ventas.

Canvas

Utilizaremos la herramienta de business model canvas creada por Alex Osterwalder, con el fin de conocer los aspectos claves de Paradise Hotel Boutique, ver como se relacionan y compensan entre sí.

Tabla 12. Business Model Canvas

MODELO DE NEGOCIO: Paradise Hotel Boutique StartUP



Fuente: elaboración propia

1. Socios clave:

Se realizarán alianzas estratégicas con agencias de turismo locales, estableceremos convenios con restaurante y spa, se incorporará un equipo de Marketing para realizar las funciones debidas, como lo son: creación de página web, contenido, publicidad; por otra parte, el departamento comercial jugara un papel fundamental en todo lo relacionado con las ventas.

2. Actividades clave:

Nuestro objetivo primordial es ofrecer un servicio de hostelería Premium, queremos brindar bienestar y es por esto que incluimos a nuestro catálogo de servicios, el de spa, contaremos con personal en la recepción las 24 horas para todo lo que el cliente pueda necesitar, las actividades a través de OTA's es un canal el cual queremos explotar, ofreceremos packs promocionales y se realizará una descuento post venta.

3. Propuesta de valor:

Contar con un Hotel creado con diseño y buen gusto es un punto a favor, pues el cliente busca sentirse cómodo y cuidado, contamos con un modelo de negocio diferenciador y de esto nos beneficiaremos, ofreceremos máxima calidad en todos los servicios propuestos, el hotel cuenta con fácil acceso y además su ubicación es estratégica.

4. Relación con clientes:

Estas relaciones serán fundamentadas en un trato especial, eficaz y eficiente, pues el cliente es el corazón de PHB; ofreceremos visitar a lugares atractivos de Punta Cana con el objetivo de que además de disfrutar la estadia en nuestro hotel, se lleven los mejores recuerdos de la ciudad.

5. Segmentos de clientes:

Nuestro foco estará sobretodo en un perfil de cliente que no busca aglomeraciones, que priorizan la calidad de servicios, que posean una capacidad económica media/alta, incluiremos también, a aquellos ejecutivos que viajan por negocios, pero quieren sentirse cuidados y bien atendidos; en términos generales, personas que suelen ser selectivas y que cuidan de los detalles.

6. Recursos clave:

Nuestros recursos claves están basados en el diseño general del hotel, la comodidad de las habitaciones y las estancias en general que harán sentir al huésped como en su casa. La ubicación es ideal, se encuentra rodeado de todos los servicios básicos y a pocos metros de una de las mejores playas.

7. Canales:

Los principales medios en los que pretendemos estar presentes son: nuestra propia página web, pues entendemos que crear un canal e-commerce para este tipo de servicios es fundamental, haremos uso del correo electrónico que estará a disposición del cliente para cualquier consulta, también utilizaremos redes sociales como: Instagram y Facebook, ya que reconocemos el auge de estas y la cantidad de usuarios presentes en estas plataformas; además, nos comunicaremos a través de las recomendaciones basadas en opiniones de nuestros propios clientes.

8. Estructura de costes:

Los costes estarán divididos en dos, donde una parte serán costes fijos que comprenden: los costes de personal, impuestos, seguridad social a cargo de la empresa, etc. Y, por otra parte, costes variables, que están relacionados con gastos de publicidad, servicios externalizados como el restaurante y spa, los consumibles, materiales de limpieza, etc.

9. Fuentes de ingresos:

Estableceremos medios de pago cómodo y sencillo como por ejemplo: transferencias bancarias, pago en punto de venta con tarjetas de débito o crédito, y pago en efectivo.

Estrategias a seguir

Como punto de partida, nuestra estrategia tendrá un enfoque de diferenciación donde nuestro posicionamiento se encuentre basado en los atributos distintivos que caracterizan a PHB, dado que deseamos ofrecer un servicio que cuide cada detalle en el que los diferenciadores amplios, al estar relacionados con aglomeraciones, no poseen capacidad de satisfacer. Nosotros, por el contrario, queremos enfocarnos en un público muy específico que busca sobre todo tranquilidad.

PHB se encuentra entre un sector nuevo dado que el modelo de negocio aún no se ha desarrollado del todo en el país, queremos sacar provecho de ello y afianzar estrategias relacionadas con el conocimiento que tenemos del sector, la detección de nicho de mercado no cubierto y la creatividad.

Considerando que nuestros costes iniciales serán altos, aprovecharemos el efecto experiencia que podemos ofrecer a los clientes debido a la innovación y revolución de un sector completamente nuevo. Teniendo en cuenta la novedad, somos conscientes de que tendremos que realizar ajustes estratégicos de forma continua por lo que nos vemos obligados a tomar decisiones a corto plazo que se irán reforzando en la medida que el sector se consolide.

Aprovecharemos el estar entre los primeros para establecer relaciones firmes con los proveedores y así poder obtener ventajas dado que, con seguridad empezaran a llegar nuevos competidores.

Por otra parte, PHB cuenta con unas características exclusivas que el cliente todavía no conoce y como consecuencia debemos crear una estrategia de marketing que vaya dirigida en primera instancia a la captación y fidelización de los posibles clientes, nuestro enfoque irá dirigido a que cualquier acción que realicemos nos pueda conducir a obtener una ventaja competitiva sostenible.

Tabla 13. Análisis Dafo



Fuente: elaboración propia

Debilidades:

- Público limitado por la pandemia
- Alto número de cancelación debido a la pandemia
- Falta de experiencia del personal en el sector hotelero, (porque el personal que se contrate deberá tener experiencia)
- Infraestructuras (problema energía eléctrica, problema de agua potable, falta de infraestructura de alcantarillado, malas redes de carreteras y comunicación)
- Inseguridad

Fortalezas:

- Ubicación del hotel
- Conocimiento de nicho de mercado
- Consumo eco sostenible

Amenazas:

- Política inestable, no motivadora para la industria.
- Falta de infraestructura.
- Excesiva construcción y falta de espacio.
- Mucha competencia.

Oportunidades:

- Enriquecimiento cultural.
- Barreras de entrada bajas
- Atracción turística

- Incentivos del gobierno (inversiones para nuevos productos, calidad, gestión medioambiental y protección de su recurso más valioso, línea costera.
- Apoyo de ministerios

Características a mejorar del mercado (desventajas)

Infraestructura

República Dominicana adolece de deficientes condiciones generales de las infraestructuras cercanas a la ubicación de los hoteles y también existe escasez de servicios en las zonas costeras.

El modelo de todo incluido surgió en la zona del Caribe debido, precisamente a las carencias de infraestructuras y servicios complementarios. Ofreciendo un todo incluido, las empresas facilitaban la tarea acomodando al cliente, facilitándose así la tarea de administración del hotel se facilitaba dado que no existía una cuenta permanente de cliente abierta.

El modelo de oferta TI, más frecuentemente demandados por los turistas, también aumenta la exclusión del negocio turístico del pequeño empresario local. Conscientes de ello y de cara a fomentar los vínculos entre hoteleros y pequeños empresarios locales, en abril de 2006 fue publicada una Guía de Buenas Prácticas elaborada por la Pro Poor Tourism y la Caribbean Tourism Organization, en donde, tras enumerar los beneficios que pueden derivarse para los hoteleros por el simple hecho de ampliar el abanico de sus relaciones económicas a las comunidades locales, recoge distintas posibilidades prácticas para fortalecer los vínculos entre economía local y la gestión hotelera.

Suministros

Según el informe de WEF (Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial), República Dominicana ha mejorado su infraestructura portuaria, la calidad de sus carreteras pero en lo que respecta a los servicios públicos como la electricidad y el agua, el país se encuentra peor valorado en el informe.

El sector que ha recibido mayor inversión pública ha sido el transporte y la inversión en energía se triplicado desde 2009, en cuanto a la inversiones en el sector agua y saneamiento, estas han aumentado un 76% desde el mismo período pero a pesar de ello todavía existen ciertas brechas en ambos sectores.

En el reporte WEF, República Dominicana exhibe una baja puntuación en el renglón de saneamiento y suministro de agua potable y energía eléctrica. De acuerdo con estimaciones del Instituto Nacional de Aguas Potables y Alcantarillados (INAPA), la cuarta parte de la población no tiene acceso al servicio de agua potable, mientras que 75% que sí cuenta con el suministro a través de las redes de distribución sufre la escasez y un mal servicio. Además, alrededor de 9% de la población carece de energía eléctrica, estima Thelma Eusebio, directora de la Unidad de Electrificación Rural y Suburbana (UERS). El país solo destina un 2,8% de su PIB a la inversión en infraestructura.

4. Marketing y comercialización

4.1 Presentación del servicio

Propuesta de valor

Paradise Nai Suites, se dirige a un sector del mercado, que como se ha mencionado con anterioridad, está sin atender, debido a la actividad intensiva de los hoteles de la zona en el modelo de negocio “*Todo incluido*” donde el turista no recibe un trato personalizado y además no está en contacto con la cultura local, quedando totalmente aislado en el complejo hotelero en el que se hospeda.

El objetivo de **Paradise Nai Suites** es ofrecer a este tipo de turista un servicio hecho a medida, donde la satisfacción del cliente alcance sus niveles máximos. Se trata de un **Turismo Experiencial**, donde la propuesta de Paradise Nai Suites es que el cliente tenga la oportunidad de adentrarse en el lugar, mediante la realización de actividades que le acercan a las comunidades locales y su forma de vida, conociendo su patrimonio, su arquitectura, su identidad, su gastronomía y todo lo que representa la isla de República Dominicana.

Las habitaciones del hotel están pensadas para que desde que el cliente, una vez entra por la puerta, conecte con el lugar. Todas las habitaciones están estratégicamente orientadas al mar, con la finalidad de que el huésped se despierte con la luz y la brisa del mar caribe. Nuestras instalaciones comunes están pensadas para que el huésped se sienta como en casa.

4.2 Políticas de marca

El nombre comercial de la entidad es “Paradise Hotel Boutique”, y su correspondiente logo es Paradise Hotel Boutique

En el momento de constitución de la sociedad, el abogado contratado investigó si el nombre Paradise Nai Suites estaba libre para poder usarlo. No hubo ningún inconveniente por lo que se procedió a **Registrar el Nombre** Comercial en la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI).

El coste de registro del nombre supone un coste total 72 USD. El coste estaba incluido en los honorarios del abogado/notario. En la siguiente tabla se refleja el coste total de los Servicios Profesionales Independientes.

Tabla 14. Coste total de servicios profesionales independientes

	T=0	T=1	T=2	T=3
SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES (SPI)				
Abogado (sociedad-fiscal+ Contable)	\$10.000	\$500	\$515	\$531

Fuente: elaboración propia

4.3 Determinación del precio de venta y política de precios

Nuestra estrategia de negocio se puede denominar como una **estrategia híbrida**, es decir, nuestros precios no son de los más caros respecto a la competencia (encontrándose dentro de la media), además, no pretendemos ser líderes en costes. Por otro lado, buscamos la diferenciación del servicio que ofrecemos y es por ello por lo que nuestra propuesta de valor se basa en nuestro enfoque al cliente. Paradise Nai Suites ofrece un servicio diferenciado donde los precios no son elevados respecto a los de la competencia y el servicio es totalmente personalizado.

Para la determinación del precio del servicio nos hemos basado en dos aspectos:

1. **El Margen Bruto**, tras el análisis del coste que supone tener el servicio listo para su entrega.
2. Y, por otro lado, **el precio de la competencia**. Para ello se realizó una especie de *Benchmarking* con el objetivo de definir el precio medio de las habitaciones ofertadas en Punta Cana. Concretamente en la zona de Bávaro, puesto que Paradise Nai Suites está ubicado en esta playa y consideramos que nuestra Competencia Directa está limitada a los hoteles más cercanos.

Para ello, se tendrán en cuenta los precios ofertados en las OTAs más importantes del mercado donde estos hoteles se anuncian y se realizará una media de todos estos precios, tomando este precio medio como punto de referencia.

Se utilizarán los datos de **Booking** (propiedad de **Priceline**), y **Expedia**, ya que entre estos dos gigantes tecnológicos se reparten el 95% del mercado de Estados Unidos y Europa según Forbes.

En la siguiente tabla se incluyen dichos precios.

Tabla 15. Precios de mercado

HOTEL	PRECIO EN USD		
	BOOKING	EXPEDIA	PRECIO MEDIO
TURQUESA HOTEL	\$459	\$260	\$360
HARDROCK HOTEL & CASINO	\$526	\$290	\$408
IMPRESSIVE PUNTA CANA	\$201	\$200	\$201
MELIÁ CARIBE BEACH	\$212	\$212	\$212
BARCELO BÁVARO PALACE	\$156	\$140	\$148
SECRETS ROYAL BEACH	\$357	\$358	\$358
PARADISUS PALMA REAL	\$430	\$329	\$380
THE RESERVE AT PARADISUS PALMA REAL	\$459	\$364	\$412
ROYALTON BÁVARO RESORT & SPA	\$199	\$175	\$187
GRAND PALLADIUM RESORT & SPA	\$362	\$188	\$275
PRECIO MEDIO TOTAL			\$294

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Booking.com y Expedia.com

Como se observa en la tabla anterior, el precio medio por noche de las habitaciones ofertadas en el mercado ronda los **294 USD**.

El precio medio por noche de Paradise Nai Suites se ha establecido en 260 USD (para habitaciones tipo junior suite con vistas al jardín), y **283 USD** (para habitaciones tipo junior Suite con vistas al mar), siendo este precio inferior al de la competencia en ambos casos, además al analizar lo que no cuesta tener una habitación lista para su venta, nos damos cuenta de que este coste sería de un total de 36 USD por unidad (teniendo en cuenta el coste de Mano de Obra Directa, el coste de materia prima y el coste de las comisiones del banco y de las OTAs), lo cual nos deja un margen bruto de **246 USD**.

Tabla 16. Precio de habitación por noche

TIPO DE HABITACIÓN	CANTIDAD	PRECIO TEMPORADA SIN IVA			PRECIO MEDIO POR TIPO DE HABITACIÓN
		ALTA	MEDIA	PEAK	
Habitación tipo A	6	\$260	\$250	\$270	\$260
Habitación tipo B	6	\$280	\$270	\$300	\$283

Fuente: elaboración propia

Métodos de pago, en PHB contaremos con tres métodos de pago (incluyendo el método tradicional: efectivo o cash):

- 1. Transferencia:** Este se utiliza cuando hay pérdida o expedición de la tarjeta física, pero sí cuenta con su cuenta bancaria en vigor.
- 2. Tarjeta (crédito o débito):** cuando el cliente efectúa la reserva comunica los datos de la tarjeta como el nombre completo del titular, fecha de vencimiento, sino que la misma es usada como garantía.
 - ✓ AMEX
 - ✓ Visa
 - ✓ Mastercard
- 3. Efectivo:** el cliente puede garantizar la reserva con efectivo, mediante la cancelación parcial o total de su estada.

Plazos de pago: Los plazos normalmente consisten en dos partes, En las habitaciones se podrán contar con el de un 50%, o incluso más, en concepto de depósito y el resto al finalizar la estancia.

4.5 Penetración en el mercado; canales de distribución, red comercial

Para lograr una mejor penetración en el mercado aplicaremos la estrategia de Omnicanal (estrategia de marketing **que** busca ofrecer una experiencia única e interconectada a los clientes a través del diálogo y alineación de canales online y offline) ya que esta encaja correctamente en nuestro modelo de negocio, para nosotros es imprescindible poder mantener contacto y ofrecer nuestros servicios a futuros clientes de manera virtual a través de las redes e internet y a su vez darnos a conocer de manera local teniendo en cuenta que ofrecemos un concepto de hotel que puede resultar interesante para residentes que no están dispuestos a pagar un todo incluido en su ciudad.

Distribución a través de la propia página web: la prioridad de PHB es conseguir que los clientes potenciales hagan sus compras a través de la propia página web del hotel ya que de

esta forma nos ahorraríamos una importante cantidad de dinero que se paga a la OTA's en concepto de comisiones. Para ello, tendremos que disponer de una página web impoluta, es decir, que sea fácil de navegar por ella, intuitiva, que se adapte tanto a ordenadores, como a tablets y dispositivos móviles, que sea sencilla y a la vez bonita. También incorporaremos los precios de las habitaciones ya que consideramos que una de las principales razones por las que un cliente prefiere reservar en el servicio a través de las OTA's es el hecho de que éstas informan del precio y además tienen una potente "Booking Engine".

A pesar de estos esfuerzos en tener una página web funcional, en todo el sentido de la palabra, se prevé que un 80% de las ventas anuales se realizarán a través de las OTA's, lo que provoca que nuestro margen sea disminuya.

Distribución a través de OTA's (Agencia de Viajes Online): en nuestro caso, distribuiremos el servicio a través de las siguientes OTA's:

1. Booking.com
2. Expedia
3. Airbnb

Como se ha mencionado anteriormente, estas páginas de Venta Online cobran una comisión por distribuir el servicio a través de internet penetrando en todos los mercados en los que tienen presencia. En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de comisión de cada una de estas OTA's y el valor medio:

Tabla 17. Comisiones por distribución

COMISIONES OTAs	% COMISION POR OTA
AIRBNB	16%
BOOKING	15%
EXPEDIA	11%
COMISIÓN MÁXIMA DE LAS OTAs	16%
TOTAL VENTAS VIA OTA	\$3.154
COMISIONES BANCO	3,9%
TOTAL COMISIONES BANCO+OTA	19,9%

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, la máxima comisión que cobran las OTA's en las que nos encontraremos es de 16%. Este porcentaje se cobra sólo cuando se realice una venta a través de alguna de estas tres OTA's. Además, a este coste debemos añadir la comisión que nos cobra el banco por cobros con tarjetas de crédito o débito, esta comisión es de un total de 3,9%, por lo tanto, el coste total de las comisiones para PHB es de 19,9%.

4.6 Estrategias de comunicación y acciones de promoción, publicidad y marketing digital

Creación de página web corporativa: como se ha mencionado anteriormente, PHB debe contar con una buena página web que le ayude a alcanzar el objetivo de aumentar las ventas por esa vía, aumentando así nuestra cuenta de resultados, es por ello que la creación de una página web en condiciones es un paso muy importante en nuestra estrategia de negocio.

Hasta la actualidad hemos investigado con varias empresas del sector para llevar a cabo el diseño y desarrollo de nuestra página web, quedándonos con una en concreto cuyo nombre es DATA Informática 2000. El coste presupuestado por la empresa para diseñar y desarrollar la página web es de 3.591 USD (este coste sólo se asume en T=0). Además, la web necesitará incorporar un motor de reservas (Booking Engine), un Channel Manager y una plataforma de pago. El coste anual de las licencias de estas herramientas asciende a 598 USD.

Creación de imagen corporativa: junto al desarrollo de la página web, tendremos que desarrollar también nuestra identidad corporativa ya que ésta es la imagen que tendrá nuestro consumidor objetivo de nuestra empresa. La imagen corporativa incluye el desarrollo la filosofía y os valores de la empresa, la imagen, sensaciones y las emociones que pretendemos transmitir tanto al exterior como al interior de la organización. La empresa seleccionada nos creará un diseño gráfico corporativo, es decir, todos los elementos de comunicación de la empresa como tipografías, colores, papelería corporativa, publicidad, protocolo, arquitectura corporativa. Resumiendo, DATA Informática 2000 nos ayudará a desarrollar los siguientes aspectos:

- Actualización del logotipo (si fuere necesario)
- Diseño de papelería corporativa
- Diseño de mail corporativo y sistema de envío de newsletter
- Branding
- Manual de identidad corporativa
- Y diseño de arquitectura corporativa

La creación de la imagen corporativa nos supondrá un coste de 3.000 USD (este coste sólo se asume en T=0).

Estrategias de comunicación (SEM y SEO). Publicidad en redes sociales

- Publicidad en redes sociales: utilizaremos la herramienta más utilizada, Google Adwords. Esta herramienta nos ayudará a aparecer, mediante anuncios, en los primeros resultados del buscador de Google, cuando un cliente potencial busca empresas como la nuestra. Este tipo de publicidad es muy importante ya que internet constituye en la actualidad la mayor plataforma de ventas con acceso a mercados globales. Además, es una publicidad que va directo a nuestro público objetivo, con lo cual, es más fácil obtener resultados, y se puede considerar como publicidad no intrusiva, puesto que es el cliente quien nos busca y nos encuentra por lo que, en principio, está más interesado en nuestro negocio que si le enviamos la publicidad directamente.
 - Esta herramienta sólo supone un coste si se obtienen resultados (entendidos como clics en los anuncios o llamadas a nuestra empresa), además, se puede definir un límite de presupuesto mensual, pudiendo ajustar la inversión si es necesario.
 - Hemos fijado un coste anual de unos 2.000 USD para esta estrategia, sin perjuicio de que, dependiendo de los resultados, se incremente el presupuesto.

- Estrategia de posicionamiento web o SEO: con el fin de mejorar nuestro posicionamiento web contrataremos con la misma empresa que nos realizará el diseño de la web un mantenimiento mensual, el cual incluye estrategias posicionamiento SEO como reescritura de KeyWords, la edición de contenidos, la navegación en la página, entre otras acciones que nos ayuden a mejorar la posición de nuestro website. El coste de mantenimiento anual asciende a 1.676 USD.

Otras estrategias de publicidad

Para los clientes que ya nos han visitado, enviaríamos campañas personalizadas por email, no automatizaremos envíos masivos de emails comerciales, ya que esto a los clientes les satura, y acabarían por no optar por nuestro hotel. Así que, segmentaremos una lista de contactos y la personalización de los emails; ajustando el mensaje a sus intereses y necesidades.

También permitiremos reservas directas de último momento, algunos viajeros realizan su estancia con meses de antelación, pero hay otros que lo hacen al último momento. Por ello, les dejaríamos esa opción para aquellos que no se han podido planificar con antelación.

Además ofreceremos descuentos; por ejemplo, si el cliente decide quedarse una noche más, o en temporadas donde no se suele viajar. Además, regalaremos un descuento para la fecha de cada cumpleaños de nuestros clientes potenciales.

Publicaremos en nuestras redes sociales fotos de los eventos especiales que se vayan realizando y también de los shows o espectáculos en vivo, con el objetivo de generar engagement con nuestro cliente objetivo.

Asimismo, se organizará algún que otro sorteo por redes sociales, para que nuestros seguidores participen, pero, en lugar de ser únicamente la recompensa de estancias gratuitas u ofertas especiales, se puede ofrecer regalos o experiencias especiales durante la estancia del huésped a cambio de su participación.

En la siguiente tabla queda especificado el presupuesto de marketing previsto para los tres primeros años:

Tabla 18. Presupuesto de marketing

	T=0	T=1	T=2	T=3
PRESUPUESTO DE MARKETING	\$7.189	\$4.274	\$4.404	\$4.539
Crear pág. Web Plataformas (Pasarela Pagos, hosting y dominio)	\$3.591			
Mantenimiento web	\$598	\$598	\$617	\$636
Creación de identidad corporativa	\$3.000	\$1.676	\$1.726	\$1.780
Redes sociales		\$2.000	\$2.061	\$2.124

Fuente: elaboración propia

4.7 Previsión de ventas

Es conveniente no olvidar que se trata de una previsión que, por su naturaleza, se encuentra intrínsecamente relacionado a un error o incertidumbre y que, por lo tanto, son variables que no podemos controlar y que tendremos que calibrar. Es por ello que hemos sido extremadamente cautelosas y realistas para aproximarnos lo máximo posible a la respuesta del mercado.

Los ingresos por ventas de PHB son de naturaleza distintas. Proviene de:

1. **Venta Directa:** Ingresos por venta de habitaciones (actividad principal):

El sector turismo de Punta Cana está marcado por la existencia de tres temporadas, alta, media y peak. El precio está relacionado de forma directa con la temporada en la que nos encontremos, es decir que, el precio aumentará o disminuirá en función de la temporada.

Hemos acudido al Banco Central de la República Dominicana, concretamente a los datos de la serie temporal 2015-2019, refiriendo la búsqueda a “Grado de ocupación por habitaciones”, en la ciudad de Punta Cana, en cada mes de cada año consultado”. Se trata de la relación en porcentajes, entre la media diaria de habitaciones ocupadas en el mes y el total de las habitaciones disponibles, realizándose una media global por cada año.

A continuación se muestran los datos obtenidos:

Tabla 19. Tasa de ocupación hotelera en Punta Cana



Fuente: elaboración propia (Banco Central RD)

Como se puede observar en la gráfica, según el BCDR (Banco Central de la República Dominicana), la tasa de ocupación hotelera en la zona de Punta Cana se mueve entre un 70 y un 90%, dependiendo de la temporada en la que nos encontremos.

Por lo tanto, nuestro plan de venta dependerá de estas dos variables: **el precio por temporada y la tasa de ocupación.**

En nuestro caso, y derivado del estudio de mercado realizado, se prevé una tasa de ocupación del 90% de las unidades habitacionales disponibles, es decir, de un total de 12 habitaciones dispuestas para la venta, aproximadamente tendríamos 11 habitaciones ocupadas, es decir, venderíamos de forma anual una media de **3.942 unidades**.

2. Venta indirecta: OTA's, servicio Bar/restaurante y servicio de Spa

De total de unidades vendidas anualmente, se prevé que un 80% se vendería a través de las OTA's, es decir, unas **3.154 unidades**, con lo cual, el beneficio se vería reducido ya que tendríamos que descontar la comisión de dichas OTA's más la comisión del banco (19,9% del total de las ventas vía OTA's).

Por otra parte, se prevé que un 20% del total de las unidades vendidas anualmente se realizaría de forma directa a través de nuestra página web, es decir, un total de **788 unidades** se vendería a través de nuestra página web.

Cabe destacar que, para facilitar el cálculo de nuestros ingresos anuales a través de la venta de habitaciones, se ha calculado un precio medio sin IVA (ITBI en RD). Hemos tomado en cuenta las tres temporadas (media, alta y peak), el tiempo que dura cada temporada y el tipo de habitación.

Dado nuestro servicio, la estrategia de distribución será mixta, por lo que no podemos actuar únicamente en un canal directo ya que prescindir del área de reservas a través de OTA's es inviable para este sector.

Ingresos por externalización de servicio Bar/restaurante

Como se comentó anteriormente, el servicio de restauración se subcontratará a una empresa que se encargará de gestionarlo. Esta empresa nos ha facilitado su estudio de mercado, en el cual queda reflejado la tasa de ocupación que tendrían anualmente y, por otra parte, el ticket medio:

- **Tasa de ocupación**, la empresa externa considera que, dada la ubicación del establecimiento y sus características, tendrán una tasa de ocupación del 70%. El local tiene una capacidad de 100 personas con lo cual, al día, tendrían unos 70 clientes.
- **Precio ticket medio**, según la información aportada, el ticket medio es de 25 USD por persona.

Además, la empresa externa deberá pagar un alquiler del local que asciende a **3.200 USD** mensualmente (38.400 USD anual). El coste del alquiler ha sido establecido por PHB y está basado en un análisis realizado de las ofertas de alquileres de locales con características similares en distintas páginas webs que ofrecen este tipo de servicios.

Por otra parte, se prevé que un 20% del total de clientes que acuden al Bart/restaurante son huéspedes de PHB, por lo tanto la empresa externa deberá pagar un 6% de los beneficios obtenidos por los clientes que proceden del hotel.

Ingresos por externalización del servicio de Spa

Este servicio también se externalizará. Al igual que el Bar/restaurante, esta empresa nos ha facilitado su propuesta de negocio, donde queda reflejado el estudio de mercado que han realizado. Por lo que sabemos que:

- Tasa de ocupación, la empresa externa considera que tendrían una ocupación media de un 80%. El Spa tiene capacidad para un total de 6 personas a la vez, con lo cual, al día tendrían aproximadamente 5 clientes.
- Precio ticket medio, asciende a 52 USD por persona.

Además, la empresa externa deberá pagar un alquiler del local que asciende a 700 USD mensuales (8.400 USD anuales). El coste del alquiler ha sido establecido por PHB y está basado en un análisis realizado de las ofertas de alquileres de locales con características similares en distintas páginas webs que ofrecen este tipo de servicios.

Así mismo, se prevé que un 20% del total de clientes que acuden al Spa son huéspedes de PHB, es decir, de cada 5 clientes, al menos 1 proviene del hotel, por lo tanto la empresa externa deberá pagar un 6% de los beneficios obtenidos por los clientes que proceden del hotel.

En la siguiente tabla se resume nuestro plan de ventas anual.

Tabla 20. Plan de ventas anual

	T=1	T=2	T=3
VENTAS NETAS ANUALES A TRAVÉS DE WEB HOTEL	\$214.182	\$220.715	\$227.557
VENTAS NETAS ANUALES A TRAVÉS DE OTAs	\$686.239	\$707.169	\$729.092
VENTAS NETAS ANUALES POR RESTAURACIÓN	\$7.665	\$7.899	\$8.144
VENTAS NETAS ANUALES POR SPA	\$1.148	\$1.183	\$1.220
TOTAL VENTAS ANUALES	\$909.234	\$936.966	\$966.012

Fuente: elaboración propia

4.8 Garantías, atención al cliente y servicio posventa.

El objetivo primordial de PHB y su equipo es garantizar que el huésped tenga la mejor estadía posible. Desde la realización de la reserva hasta la estadía dentro de las instalaciones de Paradise.

Primeramente contaremos con una política de cancelación que contara con la devolución del 100% del monto por la estadía de parte del huésped. La cancelación se podrá realizar hasta 48 horas de antelación de su fecha de llegada, en caso de que el huésped no realice la cancelación en ese determinado tiempo haremos un cargo del 25% del monto total de dicha reserva.

Otro mecanismo que se ofrecerá en PHB, un servicio técnico "24/7" esto significa que cada uno de los huéspedes dispondrá de atención para adquirir algún aparato electrónico, cama extra, ayuda etc., se dispondrá de ese servicio sin tomar en cuenta la hora, el día, y festivo.

Para mejorar la calidad de Paradise Hotel Boutique dispondremos de los llamados test "Feedback o review" mediante el cual cada uno de nuestros clientes puedan valorarnos. Cada huésped recibirá un email para llenar este pequeño test, que contara con rellenar una serie de datos personales y puntuación (mientras más alta sea el número de esa puntuación más

alto será el puntaje en la valoración y mientras menos será más bajo dentro de la valoración) en la relación al servicio ofrecido. Este Feedback también contará con un apartado de comentarios para que cada uno de los huéspedes nos comente sobre su estadia u opiniones de mejora para la mejora del servicio que se ofrece.

5. Plan de operaciones

5.1 Selección de instalaciones y equipos necesarios.

Descripción de las prestaciones del edificio por requisitos básicos y en relación con las exigencias básicas. Son requisitos básicos,

Se establecen ciertos requisitos básicos conforme a la Ley de Ordenación de la Edificación. Estos requisitos son los relativos a la funcionalidad, seguridad y habitabilidad, con el fin de garantizar la seguridad de las personas, el bienestar de la sociedad y la protección del medio ambiente, debiendo los edificios proyectarse, construirse, mantenerse y conservarse de tal forma que se satisfagan estos requisitos básicos.

Requisitos básicos relativos a la funcionalidad: Primeramente enfatizamos en la utilización del propio edificio, de tal forma que la disposición y las dimensiones de los espacios y la dotación de las instalaciones faciliten la adecuada realización de las funciones previstas en el edificio.

Se trata de la ejecución de un hotel aislado de modo que se han dispuesto sus accesos y núcleos verticales interiores de tal manera que se pueda reducir lo máximo posible los recorridos de acceso e interior de la misma.

En el hotel se ha primado, así mismo, la reducción de recorridos de circulación no útiles, como son los pasillos, ubicando las zonas comunes de la vivienda en la parte central de la pieza.

El hotel está dotado de todos los servicios básicos, así como los de los huecos y conductos para instalación de telecomunicación, audiovisuales y de información de acuerdo con lo establecido en su normativa específica.

Requisitos básicos relativos a la seguridad:

Seguridad en caso de incendio, en este sentido, el hotel cuenta con los medios necesarios para que, en caso de accidente, los ocupantes puedan desalojar el edificio en condiciones seguras. Así mismo cuenta con sistemas de detectores de humo, alarmas antincendios e inhibidores de fuego dentro del propio edificio y de los colindantes lo que permite una rápida actuación de los equipos de extinción y rescate.

En cuanto a las condiciones urbanísticas, la vivienda es de fácil acceso para los bomberos. El espacio exterior inmediatamente próximo al edificio cumple las condiciones suficientes para la intervención de los servicios de extinción de incendios.

El edificio dispone de medios adecuados para suministrar al equipamiento higiénico previsto de agua apta para el consumo de forma sostenible, aportando caudales suficientes para su funcionamiento, sin alteración de las propiedades de aptitud para el consumo e impidiendo

los posibles retornos que puedan contaminar la red, incorporando medios que permitan el ahorro y el control del agua.

5.2 Aprovisionamientos y productos intermedios

Al analizar nuestras instalaciones y los equipos que el hotel requiere para el correcto funcionamiento, hemos decidido dividir las compras en tres categorías, donde para cada una de ellas existen diferentes formas de tratar los aprovisionamientos debido a que la frecuencia de uso y los tipos de contratos con proveedores varían entre sí.

Las categorías son:

1. Activos fijos: en estos incluiremos todo lo relacionado con muebles del hotel como, por ejemplo: camas, sofás, sillas, etc. También tendremos artículos de tocador como puede ser secador de cabello, reloj, televisores, ordenadores, así como todo lo relacionado con la seguridad como lo son las cámaras de vigilancia y cajas fuertes. Esto hace referencia sobre todo a artículos que poseen una frecuencia de reposición limitada ya que se obtendrán al inicio de la puesta en funcionamiento del hotel. Estos activos estarán asociados a decisión de compra por parte de la gerencia ya que deberán estar en armonía con el diseño y estilo del hotel.
2. Consumibles: los productos que incluimos en esta categoría serán principalmente los productos alimenticios y perecederos debido a que poseen una frecuencia de compra que variará en función de la vida útil; así, los productos perecederos tendrán una mayor frecuencia de compra ya que por sus características fisicoquímicas probablemente se deban realizar pedidos de forma semanal.
3. Otros: en este grupo incluimos productos de limpieza, todo lo relacionado con los amenities como el champú, gel de ducha, acondicionador, jabón de tocador, etc., vajillas, servilletas, papelería, entre otros. En este tipo de productos realizaremos compra directa con proveedores locales que nos permitan comprar con entregas de forma parcial, a través de órdenes de compras abiertas para de esta manera adaptarnos a los requerimientos que surjan a lo largo del tiempo.

En la siguiente tabla hacemos referencia a las necesidades y requerimientos básicos del hotel

Tabla 21. Necesidades básicas del hotel

NECESIDADES OPERATIVAS	
CRISTALERIA	Copas vino, copas flauta, vasos altos 45cl, vasos altos 30 cl, vaso apregue azul, copas cocktail, copas margarita, copas cocktail 44cl, copas cerveza 29cl
VAJILLA	Tetera 40cl, lechera 11cl, tazas té 19cl, platillos 14cm, cafetera 35cl, azucarero sobre, salsera, ensaladera, plato pan, bol consomé, copas helado 12cl
CUBERTERÍA	Tenedor mesa, cuchara mesa, cuchillo mesa monoblock, tenedor postre, cuchara postre, cuchillo postre, tenedor pescado, cuchillo pescado, cuchillo steak, tenedor servir, cuchara servir, pala tarta, cazo salsa, cacerola alta 32l, cacerola alta 14l, cacerola baja 10l, tartera con tapa, cazo salsa, espátula, dispensador transparente, molde cake 30cm, jarra medidora, vaso medidor, bol con tapa 14cm, bol con tapa 16cm, bol con tapa 21cm, recipiente cuadrado 26cm
COMPLEMENTOS	Panera kraft 29x6cm, panera kraft 17x8cm, set vinagreta, azucarero, melero, cenicero
AMENITIES	Lalique shampoo, lalique shower gel, lalique body lotion, lalique conditions, lalique soap
MATERIAL TEXTIL	Sabanas, sobre sabanas, colchas, fundas de almohadas, toallas, alfombrillas, albornoces, pantuflas
MOBILIARIO	Mesa porche, sofateca, sofá, mesa porche bankog, sillones bankog, mesa porche Dakar, sillones Dakar, mesa porche voyage, sillón boyage, sofa voyage, chaise longue, cabelo hippy, tavolino hippy, esfera valux, esfera valux (70x68), esfera valux (70x89), esfera valux (70x26,5), puff onda, abat champ cubitera, poltrona jamaica, cojines poltrona, porta vasos cocina, porta vaso montero, tabolino tubago, mostrador zanzibar, mostrador pempa, cojin jamaica
CAMAS	Colchón B-BED, canapé pike, funda protector colchón, funda pr. Micro, patas jp, patas j2p, kit gemelar, almohadas tacto gel

Fuente: elaboración propia

5.3 Gestión de stocks, materias primas

Se ha llegado a la conclusión de la utilización de este método, dado que, “Just in time” es una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible, donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo. Estas serían algunas ventajas que aporta este método:

- Reducción del nivel de stock de existencias.
- Se evita la caducidad o deterioro de productos almacenados durante tiempo excesivo.
- Se reducen los tiempos de carga y descarga de la mercancía.
- Reducción de costes de almacenaje e inventario y por tanto mejora de la competitividad de las empresas.
- Es un sistema de gran adaptabilidad una vez implantado, ya que simplifica todas las fases de la cadena de suministro.

Selección de proveedores: El sector hotelero cuenta con una red de proveedores bastante amplia, sobretodo en el área de consumibles; la mayoría de estos proveedores suelen tener sus instalaciones en Santo Domingo (RD) y son limitados los que poseen centros de distribución en la Costa Este. Es por esto por lo que la atención que brindan al cliente para abastecer la dan a través de una red de camiones con los que ofrecen visitar al cliente de 2 a 3 días por semana, esto dependerá del requerimiento del cliente.

En relación al sistema de compras de estas materias primas, se realizará bajo el sistema de Just in Time, de esta manera conseguiremos disminuir costes de inventario. Un beneficio valioso de aplicar este método es que reducimos el número de proveedores y aseguramos con los seleccionados calidad de las materias primas y a su vez exigimos un nivel muy bajo de productos en mal estado o defectuosos, para ahorrarnos tiempo en comprobaciones en el momento de entrada, por consiguiente sólo sería necesaria la revisión en nuevos productos o cuando se realicen contrataciones con nuevos proveedores.

Los productos relacionados con la limpieza e higiene, los cuales emplearemos para mantener el hotel siempre intachable, se comprarán de forma planificada a mayoristas del sector bajo el mismo criterio de Just in Time.

Pese a subcontratar el servicio de restaurante, nos aseguraremos de que los productos empleados para la elaboración de cada plato sean frescos; por lo que sugerimos a la subcontrata que las compras de alimentos no perecederos se realicen de forma semanal y todo lo relacionado con frutas, verduras, carnes y pescados de forma diaria. La carta no será extensa, pero compensaremos la simpleza por la calidad y una buena presentación.

Gestión de stock: Para gestionar nuestras materias primas haremos uso del propio software que emplearemos para la gestión hotelera (Ofihotel). Esta herramienta es imprescindible dado que nos ayuda a gestionar las reservas de habitaciones, sistema de limpieza en habitaciones, etc. En este caso, queremos sacar el mayor rendimiento de la tecnología y aprovechar que el mismo nos aporta solución a ciertos procesos que se requieren dentro de una estructura hotelera como lo es la gestión de inventarios.

En Ofihotel podremos crear diferentes categorías y tipología de productos para así añadir las unidades en el momento de realizar las compras, como por ejemplo: material de limpieza, amenities de habitaciones, desechables, etc.

Una vez esté la información sistematizada, el proceso se facilitará ya que cada vez que se haga uso de estas existencias, las iremos dando de baja en el software y este nos alertará cuando queden un mínimo de unidades previamente establecido, lo que nos permitirá estar informados de nuestro stock y contactar con los proveedores cuando sea necesario.

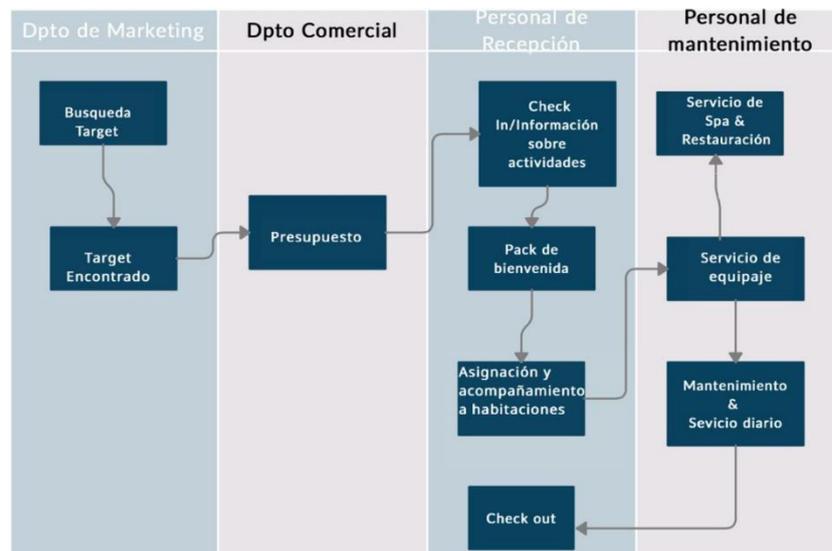
5.4 Control de calidad y certificaciones pretendidas

Enfocándonos con la normativa que impone International Organization for Standardization (ISO9001) nos hemos querido basar en ella para el mejor funcionamiento del Hotel, consideramos que esta normativa es el modelo ideal para la cualificación que deseamos como hotel Boutique cinco estrellas, La normativa ISO posee muchas ventajas tales como implementación de una gestión eficiente, mejora de la comunicación con los proveedores, mejora de las ofertas y contratos, mejora de la imagen corporativa, aumento de cuota de mercado, definición de indicadores o KPIs que nos permiten conocer la evolución de las mejoras introducidas. En nuestro caso, vamos a basarnos en este mecanismo para el control de calidad y obtener la certificación para así fidelizar a nuestros clientes y que tengan más confianza en nosotros.

5.5 Sistemas operativos

Para entender cómo desarrollamos el sistema operativo, el mismo será explicado de manera gráfica por medio de un diagrama de flujo que va desde que se capta un cliente hasta que éste da por terminada su estancia en el hotel. En este diagrama se incluye información sobre el proceso de servicio y de qué manera funcionan sus partes en nuestro sistema operativo. Dicho proceso se representa de la siguiente manera:

Tabla 22. Diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia

Gráficamente se puede apreciar el Sistema operativo que se va a plantear dentro de Paradise, este proceso tiene como inicio el departamento de Marketing que apertura como “target” la búsqueda masiva de clientes para así captarlo primordialmente los clientes que no tienen un destino definido ofreciéndole mejores precios luego de haber escogido República Dominicana como destino se procedería al departamento Comercial para ofrecerles las mejores tarifas para que escojan a Paradise como alojamiento.

Continuando con el proceso se le va a facilitar al cliente el presupuesto servicios.

Posteriormente, si Paradise es el alojamiento seleccionado se procederá con la reservación con los datos de la persona principal de la reserva y confirmación a su email con datos de fecha, tipo habitación, servicios incluidos y excluidos, datos personales por confirmar.

Esta etapa es muy importante ya que PHB finalizará con servicios complementarios, como el servicio excluido de Spa Wellness.

Durante la estancia de los huéspedes, el principal objetivo de PHB y sus integrantes es que el servicio sea entregado bajo las mejores condiciones, intentando siempre maximizar la satisfacción del cliente.

Una vez en la habitación, el huésped se encontrará con un pack de bienvenida que incluye botella de cava y bombones, también una nota dándole la bienvenida. Al lado se dejará una pequeña encuesta (muy corta) para extraer información de lo que ha recibido y de sus expectativas, también un apartado de sugerencias, esta información es muy valiosa para PHB ya que nos ayudará a identificar de una forma eficaz lo que hacemos bien y lo que debemos mejorar.

Por último, en el momento de check out, mientras el cliente espera para ser trasladado al aeropuerto, se le ofrecerá una bebida refrescante, como ya se ha mencionado anteriormente, el objetivo es que la satisfacción de este sea la máxima posible.

5.6 Fecha de puesta en marcha y programación de actividades

El proyecto iniciará el 01/01/2022. Consta de los siguientes workpackages y sus correspondientes actividades:

Tabla 23. Workpackages y actividades

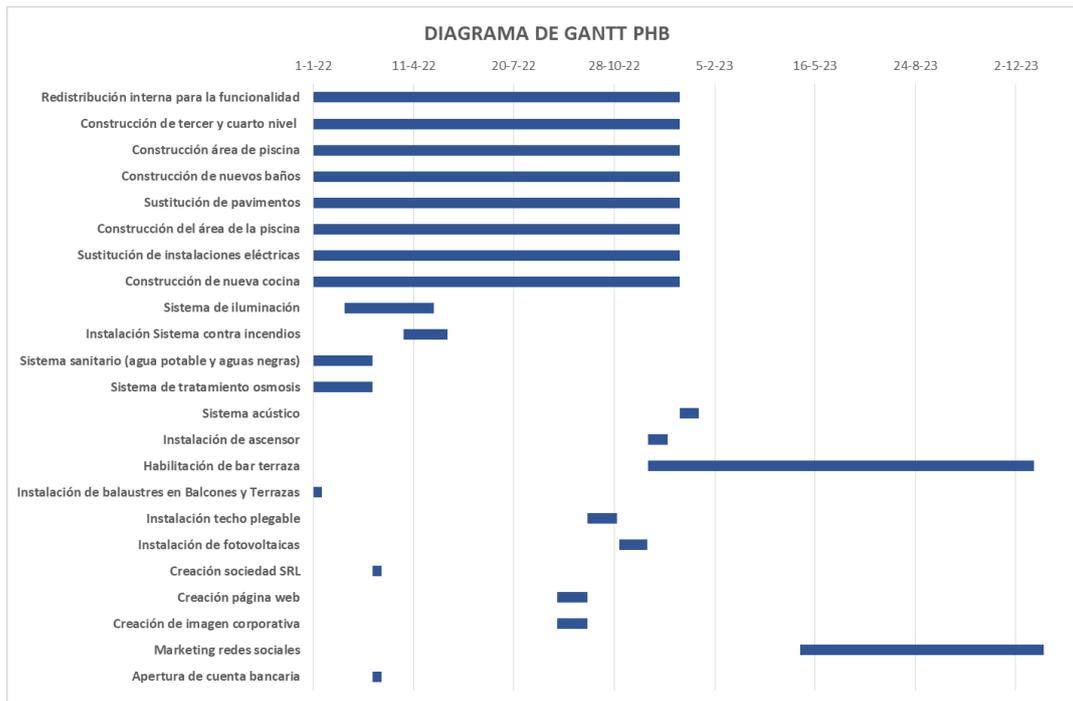
	NOMBRE ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	DURACIÓN SEMANAS	FECHA DE FIN	
WORKPACKAGE 1	TAREA 1	Redistribución interna para la funcionalidad	1-1-22	365,00	1-1-23
	TAREA 2	Construcción de tercer y cuarto nivel	1-1-22	365,00	1-1-23
	TAREA 4	Construcción área de piscina	1-1-22	365,00	1-1-23
	TAREA 5	Construcción de nuevos baños	1-1-22	365,00	1-1-23
	TAREA 6	Sustitución de pavimentos	1-1-22	365,00	1-1-23
	TAREA 7	Construcción del área de la piscina	1-1-22	365,00	1-1-23
	TAREA 8	Sustitución de instalaciones eléctricas	1-1-22	365,00	1-1-23
	TAREA 9	Construcción de nueva cocina	1-1-22	365,00	1-1-23
	TAREA 10	Sistema de iluminación	1-2-22	89,00	1-5-22
	TAREA 11	Instalación Sistema contra incendios	1-4-22	44,00	15-5-22
	TAREA 12	Sistema sanitario (agua potable y aguas negras)	1-1-22	59,00	1-3-22
	TAREA 13	Sistema de tratamiento osmosis	1-1-22	59,00	1-3-22
	TAREA 14	Sistema acústico	1-1-23	19,00	20-1-23
	TAREA 15	Instalación de ascensor	1-12-22	19,00	20-12-22
	WORKPACKAGE 2	TAREA 1	Habilitación de bar terraza	1-12-22	384,00
TAREA 2		Instalación de balaustres en Balcones y Terrazas	1-1-22	9,00	10-1-22
TAREA 3		Instalación techo plegable	1-10-22	30,00	31-10-22
TAREA 4		Instalación de fotovoltaicas	2-11-22	28,00	30-11-22
WORKPACKAGE 3	TAREA 1	Creación sociedad SRL	1-3-22	9,00	10-3-22
	TAREA 2	Creación página web	1-9-22	30,00	1-10-22
WORKPACKAGE 3	TAREA 1	Creación de imagen corporativa	1-9-22	30,00	1-10-22
	TAREA 2	Marketing redes sociales	1-5-23	243,00	30-12-23
	TAREA 3	Apertura de cuenta bancaria	1-3-22	9,00	10-3-22

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la fecha de fin, se debe tener en cuenta que la estrategia de marketing y publicidad (tarea “Marketing redes sociales”) tiene una duración total de 243 días, unos 7 meses, con lo cual, el proyecto no se daría por finalizado hasta el momento en que esta tarea finalice, es decir, el proyecto se daría por finalizado el 30/12/2023.

A continuación, se observa de forma gráfica el cronograma de ejecución del proyecto PHB:

Tabla 24. Diagrama de GANTT



Fuente: Elaboración propia

6. Localización

6.1 Criterios de localización

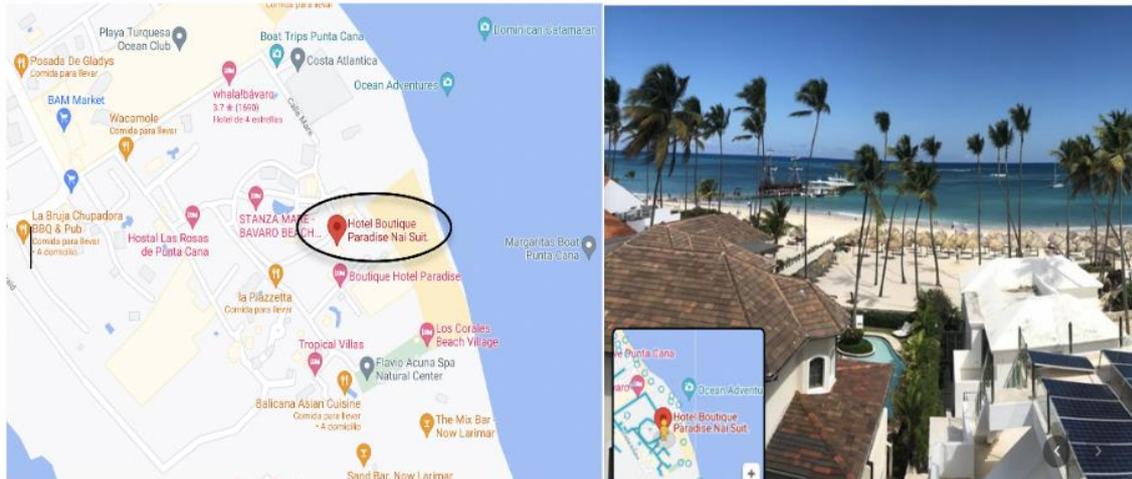
El hotel está localizado en el municipio Higüey en la provincia La Altagracia, de Punta Cana. Hemos elegido esta ubicación debido a que es una de las principales ciudades en donde su actividad económica se enfoca en el sector turismo; resulta bastante atractiva para los turistas gracias a la diversidad de actividades y su prodigiosa y popular playa de Bávaro.

La ciudad, cuenta con un aeropuerto que posee conexiones a prácticamente cualquier parte del mundo. La playa se encuentra a 200 metros de PHB donde desde la terraza del hotel se pueden apreciar unas maravillosas vistas.

PHB se encuentra rodeado de variedad de establecimientos, a 3,4 kilómetros del hotel se encuentra el centro comercial Palma Real Shopping Village con variedad de tiendas de marcas reconocidas internacionalmente; el supermercado más cercano está a 550 metros. Algunos lugares que hacen atractiva a Punta Cana son, el parque ecológico ojos indígenas, es un parque de reserva natural con más de 1,500 hectáreas, posee doce lagunas de agua fresca rodeadas de un exuberante bosque tropical. Otro lugar atractivo es la popular Isla de Saona donde se puede disfrutar de aguas cristalinas y vegetación silvestre a la cual se accede mediante lancha.

El conjunto de actividades, la cercanía a una de las mejores playas, los lugares para visitar y hacer excursiones; hacen que sea el lugar perfecto para el concepto de hotel que buscamos ofrecer.

Tabla 25. Mapa de localización



Fuente: Google maps

6.2 Terrenos, edificios e instalaciones

El terreno es de propiedad privada y la parcela posee una superficie de 464,21 m². Cuenta con una clasificación del suelo como *urbano*, en cuanto a la tipología, es de edificación exenta; el uso característico es *Hotelero o residencial*. En cuanto a los linderos, tienen unas medidas de 2,50 metros para los laterales y 3,30 metros el trasero; la distancia vertical medida desde la cota del suelo de la planta baja hasta la cara del forjado de techo de la última planta, es de 11,84 metros, por otra parte la altura máxima está calculada en base a la altura sobre rasante de 4 plantas más torreón y una altura máxima de 15,87 metros y por último, el cerramiento de la parcela es entre la alineación anterior que se marca mediante línea de cerramiento de parte maciza hasta 1 metro y una altura de 2 metros.

La distribución y superficie medida en metros cuadrados es la siguiente:

Tabla 26. Distribución de las instalaciones

PLANTA ACCESO	VIV. TIPO
Baño 1 Principal	17,14
Vestidor 1	15,51
Dormitorio 1 Principal	35
Sala de estar	39,76
Aseo	4,06
Vestíbulo	20,79
Escalera principal	13,74
Salón comedor	55,89
Cocina	37,76
Despensa-almacén	5,82
Distribuidor	11,27
Escalera secundaria	7,51
Baño2	5,96
Vestidor 2 Invitados	6,65
Dormitorio 2 Invitados	20
Porche Trasero 1*	16
Porche Trasero 2*	22,12
Acceso**	10,49
Parterre 1**	26,22
Parterre 2**	7,04
Parterre 3**	21,62
Piscina**	106,62
Playa Piscina**	55,31
TOTAL M² SUPERFICIE P.B	315,92 m²

PLANTA SÓTANO	VIV. TIPO
Garaje	76,01
Trastero	31,42
Aseo	6,98
Guardarropa	4,18
Bodega	11,32
Distribuidor1	30,46
Escalera 1	5,01
Sala polivalente	77,83
Escalera secundaria	7,34
Vestíbulo	3,31
Acceso servicio	10,78
Lavandería - plancha	10,28
Pasillo	3,78
Baño	5,1
Despensa	13,72
Sauna-baño turco	8,28
Cuarto de instalaciones elec.	9,82
Cuarto de instalaciones hidr.	13,35
Cuarto de Depuración	9,05
TOTAL, M² SUPERFICIE P.S.	338,03 m²

*= Computadas 50% porches, terrazas, patios y balcones cubiertos. **=Descontados huecos y patinillos superiores a 0,5 m2

*= Computadas 50% porches, terrazas, patios y balcones cubiertos. **= Terrazas, balcones y patios descubiertos, y vuelos <1m no se contabilizarán. ***= Planta Sótano y planta Torreón no se computan a efectos de edificabilidad

PLANTA PRIMERA	VIV. TIPO
Despacho	40,4
Aseo	4,06
Vestíbulo	19,01
Escalera	5,01
Distribuidor	5,65
Baño 2	10,93
Dormitorio 2	23,84
Baño 3	12
Dormitorio 3	26,66
Terraza ajardinada 1**	38,21
Terraza ajardinada 2**	5,55
Terraza ajardinada 3**	12,48
Jardinera**	4,6
TOTAL M² SUPERFICIE P.1.	147,56 m²

*= Computadas 50% porches, terrazas, patios y balcones cubiertos.
 **= Terrazas, balcones y patios descubiertos, y vuelos <1m no se contabilizarán
 ***= Planta Sótano y planta Torreón no se computan a efectos de edificabilidad.

PLANTA TORREÓN	VIV. TIPO
Torreón	22,25
Cuarto de instalaciones	4,18
Terraza P. Torreón**	172,8
TOTAL M² SUPERFICIE P.T.	26,43 m²

*= Computadas 50% porches, terrazas, patios y balcones cubiertos. **= Terrazas, balcones y patios descubiertos, y vuelos <1m no se contabilizarán. ***= Planta Sótano y planta Torreón no se computan a efectos de edificabilidad.

RESUMEN SUPERFICIES UTILES	VIV. TIPO
Planta baja	315,92
Planta primera	147,56
Planta sótano	353,06
Planta torreón	26,43
TOTAL M² SUP.UTIL VIVIENDA	842,97 m²

Fuente: elaboración propia

6.3 Comunicaciones e infraestructura

El medio de transporte utilizado por los turistas son en su mayoría los taxis o alquiler de coche; por otra parte están los autobuses que se les conoce como “guaguas” de manera local, y este es el medio de transporte público con el que cuenta la zona, se pueden utilizar para llegar a lugares de los alrededores de Punta Cana, pero no suele ser muy recomendable su uso pues probablemente los tiempos de espera sean eternos, lo que trae consigo que estén siempre muy llenos y el usuario tenga que esperar el próximo autobús.

En cuanto a alquilar un coche, su precio ronda los 70 y 300 USD por día, esto depende de la época del año, de los días de alquiler y del tipo de coche; las carreteras cuentan con excelentes conexiones a los principales destinos turísticos, aunque se debe estar atento a otros conductores como motociclistas. Sin embargo, PHB está ubicado en una zona estratégica, donde sus huéspedes no tendrán necesidad de utilizar ningún medio de transporte, puesto que los lugares atractivos están a escasos metros y las excursiones que se ofrecen incluyen traslados.

Al aeropuerto internacional de Punta Cana llegan vuelos de casi todas partes del mundo, se encuentra a 20 minutos en coche del hotel y es el personal de PHB quien se encarga de recoger y llevar a sus huéspedes cuando estos lo soliciten en su reserva (el coste de transporte lo asume el cliente).

Con relación a la red telefónica e internet, Punta Cana goza de buena conectividad debido a que es una de las regiones más enfocadas y desarrolladas para el turismo. Se puede adquirir una tarjeta SIM por 100 pesos dominicanos en cualquiera de las compañías y también se puede disfrutar de conectividad a WiFi gratuita en bares, restaurantes, centros comerciales, etc. Paradise Hotel Boutique cuenta con WiFi de alta velocidad gratuito en todo el edificio.

6.4 Ayudas públicas para localización

El Consejo de Fomento Turístico de la República Dominicana ha creado **CONFOTUR**, es un organismo presidido por el ministro de Turismo y lo integran los Ministerios de Hacienda, de Medio Ambiente y de Cultura de la República Dominicana, encargado de la aplicación de la Ley 158-01 del Desarrollo Turístico para las zonas de escaso desarrollo y nuevas zonas en provincias y localidades de gran potencialidad, y sus modificaciones fue creada en octubre del 2001. Este organismo es también conocido como una “ley de incentivo turístico” para lograr que los empresarios y grandes emprendedores logren desarrollar sus proyectos del sector turístico e incentivarlos en la inversión inmobiliaria.

Las empresas que cuenten con este incentivo fiscal al sector turismo **CONFOTUR** contarán con una exención del Impuesto de Transferencia sobre derechos inmobiliarios (1% que se le resta por la suma de un número determinado de propiedades).

Además la empresa estará exenta del pago de los impuestos de importación y otros impuestos como tasas, derechos, recargos, incluido el Impuesto sobre Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS).

En la actualidad, PHB se encuentra bajo el proceso de aceptación de los documentos presentados ante el organismo **CONFOTUR**. Los beneficios de obtener este incentivo son

muy beneficiosos para el negocio, aportando una mayor rentabilidad al estar exentos del pago de los impuestos antes descritos.

7. Organización y Recursos Humanos

7.1 Puestos de trabajo a crear

En la empresa contaremos con doce trabajadores cualificados para sus puestos de trabajo:

- ✓ Una persona encargada de la parte de marketing y ventas.
- ✓ Dos empleados responsables de la seguridad del Hotel (24h).
- ✓ Una persona encargada de la parte informática y de los sistemas de gestión de la empresa.
- ✓ Un empleado que se ocupe del mantenimiento del Hotel.
- ✓ Tres trabajadores encargados de la limpieza.
- ✓ Un CEO.
- ✓ Un chef cualificado.
- ✓ Y por último, tres camareros.

7.2 Distribución por categorías y asignación de responsabilidades

Unas buenas políticas de personal son un pilar fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe destacar que las emprendedoras asumimos la realización de ciertos trabajos, estamos interesadas en que el negocio crezca, por tanto, no recibiremos salario alguno durante los primeros años de funcionamiento. A continuación, se describirán detalladamente las responsabilidades y tareas que tiene cada departamento:

Limpieza: El departamento de limpieza gestiona el servicio al cliente, la lavandería, la limpieza y las reservas.

Informática y sistemas de gestión, y mantenimiento: El de mantenimiento se encargará de que todo funcione correctamente: el agua, la electricidad, la piscina y las instalaciones. Y el de informática, es el encargado de administrar las herramientas tecnológicas que usa toda la compañía, también se ocupa de aspectos referentes al software, hardware, redes de acceso a internet, almacenamiento de la información y uso de bancos de datos.

Seguridad: Se encarga de garantizar la protección de las personas, los bienes y del normal funcionamiento de los servicios de un Hotel, cumple con los protocolos de seguridad proporcionando un ambiente de confianza y tranquilidad al huésped y a los colaboradores. Así también de dar seguimiento preciso al aspecto legal de la seguridad ante las instituciones municipales, estatales y federales.

Recursos Humanos: El departamento de recursos humanos gestiona el reclutamiento, la capacitación, formación y los beneficios de los empleados, en donde luego, la contabilidad supervisa el registro del hotel. Esta parte la llevará a cabo una de las emprendedoras de la empresa.

Marketing: El departamento de marketing tiene la responsabilidad de la venta de espacio publicitario que podemos ver en los hoteles y de gestionar las promociones que realiza el hotel.

Contabilidad: El departamento de contabilidad lo gestiona una empresa en República Dominicana, que lleva todo el flujo económico del hotel.

CEO: Su visión global acerca de la compañía le permite definir con gran exactitud y precisión la visión, el propósito y la misión de la organización, que orientan la actividad diaria de cada empresa. Sus principales responsabilidades podrían resumirse en:

- ✓ Mantener las relaciones con los inversores y accionistas.
- ✓ Identificar y fijar las prioridades según el periodo.
- ✓ Definir las estrategias globales de la empresa

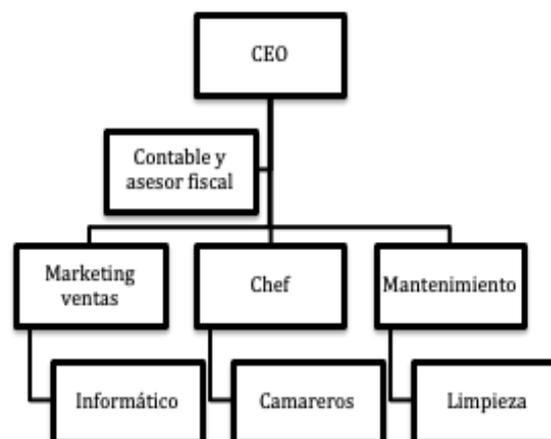
Chef: En el Hotel se dispondrá de un chef, ya que, el desayuno viene incluido con la estancia. Las responsabilidades de las que se ocupa son:

- ✓ Preparar, cocinar y presentar los productos de uso culinario
- ✓ Revisar y controlar el material de uso en la cocina, comunicando cualquier incidencia al respecto.
- ✓ Colaborar en la gestión de costes e inventarios, así como en las compras.
- ✓ Controlar y cuidar de la conservación y aprovechamiento de los productos puestos a su disposición.

Camareros: Se dispondrá también de este servicio para el desayuno. En donde sus responsabilidades son:

- ✓ Ejecutar de manera autónoma y responsable el servicio al cliente
- ✓ Preparar las mesas
- ✓ Realizar la atención directa al cliente para el consumo de bebidas y desayuno
- ✓ Controlar y revisar mercancías y objetos de uso de la sección.

Tabla 27. Organigrama PHB



Fuente: elaboración propia

7.3 Comunicación interna

La comunicación interna es una de las vertientes fundamentales del hotel ya que queremos buscar un equilibrio entre la eficiencia y la eficacia en lo referido a la gestión por parte de los trabajadores en la empresa.

Por ello, queremos aplicar la comunicación horizontal ya que tratándose de la gestión de un establecimiento hotelero, en donde todo el personal se encuentra constantemente en contacto o cercanía con los huéspedes, este tipo de comunicación permitirá que las personas del mismo rango puedan cooperar o colaborar en lo que se refiere a la mejora del servicio que queremos ofrecer, puesto que buscamos transmisión rápida de mensajes y resolución rápida de problemas. Este tipo de comunicación llevará a que exista un buen ambiente de trabajo, rapidez en la comunicación, logro empresarial común, espíritu de equipo, etc.

Los sistemas de comunicación empresarial que emplearemos entre el director general y los jefes o responsables de área será el email corporativo. El personal de informática será quien nos ayude a desarrollar correos corporativos con dominio propio; en definitiva, esto aportará confianza y autoridad de empresa ante las relaciones con clientes y proveedores.

El correo será creado únicamente para el director general y los jefes de equipo, un ejemplo de esto sería: Dirección@photelboutique.com , reservas@photelboutique.com

En relación con la organización y aportación por parte del hotel hacia sus empleados, planificaremos reuniones periódicas en las que se establecerán objetivos, se transmitirá quien es Paradise Hotel Boutique y cuál es su misión como empresa para que a su vez ellos puedan reflejarlo; al fin y al cabo, son quienes tendrán el trato directo con el cliente.

Queremos que todos lo que formen parte del equipo estén contentos con su trabajo, por lo que llevaremos un control, pero a su vez daremos autonomía y confianza, el respeto primara y con el tiempo pretendemos darles oportunidades de crecimiento creando cursos en referencia a las respectivas áreas de trabajo, actividades de motivación, crearemos un buzón de sugerencias para que puedan sentirse implicados y sepan que son una parte esencial en el correcto funcionamiento del hotel.

7.4 Perfiles de las personas a contratar, conocimientos, experiencia

Perfiles requeridos y sus características:

CEO:

- ✓ Mantener las relaciones con los inversores y accionistas.
- ✓ Identificar y fijar las prioridades según el periodo.
- ✓ Definir las estrategias globales de la empresa

Recepcionista:

- ✓ Planificar y distribuir de manera cualificada los recursos humanos y materiales.
- ✓ Cumplimiento del manual de recepción.
- ✓ Cumplimiento del check list de cada turno.
- ✓ Cordialidad, y amabilidad es una skill necesaria para el trato de los huéspedes.

- ✓ Revisión de reservas y bookings.
- ✓ Revisión diaria de las llegadas y salidas del día.
- ✓ Asignación de llegadas del día y atenciones VIP.
- ✓ Control de los cuadros de caja de los diferentes turnos.
- ✓ Seguimiento de los eventos del día, revisar, organizar y facturas órdenes de servicio.
- ✓ Seguimiento de turnos de trabajo de todos los componentes del equipo de recepción.
- ✓ Realización de horarios y turnos.
- ✓ El solicitante deberá contar con un mínimo de experiencia de 1 año en el sector.

Personal de limpieza

- ✓ Experiencia previa en limpieza en hoteles
- ✓ Limpieza de habitaciones y revisión por determinado tiempo del resto de las instalaciones para verificar su limpieza.
- ✓ Reponer los artículos de mini bar en las habitaciones.
- ✓ Atender al cliente mientras permanezca alojado y procesar los objetos perdidos.
- ✓ Recoger y limpiar los materiales propios de su trabajo, enviando a lavandería la ropa sucia y rellenando los partes necesarias.
- ✓ En ausencia de la gobernanta gestionar la ocupación de las habitaciones, organizando a las camareras y limpiadoras.
- ✓ Realizar inventarios de artículos y productos de limpieza.
- ✓ Control de existencias de amenities.
- ✓ Control de lavandería.
- ✓ Control de limpieza de las habitaciones y zonas comunes (supervisión).
- ✓ Control de mantenimiento (coordinación con dpto. de Recepción).
- ✓ No se precisa experiencia previa.

Personal de Mantenimiento

- ✓ Chequeo semanal de la instalaciones
- ✓ Mantenimiento de piscina y otras áreas estrictamente de requerimiento de mantenimiento.
- ✓ Se precisa una experiencia mínima de 1 año.
- ✓ Personal de Seguridad que se encargue de la seguridad y bienestar de cada cliente

Personal de seguridad: Se encarga de garantizar la protección de las personas, los bienes y del normal funcionamiento de los servicios de un Hotel, cumple con los protocolos de seguridad proporcionando un ambiente de confianza y tranquilidad al huésped y a los colaboradores. Así también de dar seguimiento preciso al aspecto legal de la seguridad ante las instituciones municipales, estatales y federales.

Chef: Aunque el servicio de restauración está subcontratado, éste sólo funcionaría para comidas, meriendas y cenas donde el cliente puede disfrutar de cocteles y de buena música. Sin embargo para los desayunos, que estarían incluidos en el precio de la habitación, quien se encargaría de fabricar dicho servicio sería PHB directamente, con lo cual tendremos que disponer de un chef para la preparación de los desayunos.

Camareros: Así mismo, y debido a los motivos explicados en el párrafo anterior, necesitaríamos de dos camareros para poder ofrecer el servicio de desayunos incluido en el precio de la habitación.

7.5 Selección del personal

Para seleccionar el personal en Paradise, dispondremos de un equipo que realizará las entrevistas y evaluará en el reclutamiento a los candidatos con una serie de parámetros:

- ✓ Que dispongan del horario full time.
- ✓ Aprobación de examen para atención al cliente, favorablemente si tienen carta de recomendación.
- ✓ Aprobación de examen de inglés con un mínimo de c1.
- ✓ Experiencia previamente en el sector hotelero.

7.6 Formas de contratación

Dispondremos de dos maneras para las contrataciones:

1. Contratación Directa
2. Contratación Indirecta

Debe pactarse un contrato de trabajo o un acuerdo por prestación de servicios bajo las siguientes modalidades:

- **Contrato a término fijo:** se utiliza por tiempos específicos en períodos inferiores a tres años. Este consiste en evaluar y tener seguridad sobre el personal que se vinculó a la empresa, con el ánimo de no incurrir en los altos costos.
- **Contrato a término indefinido:** las intenciones de PHB, en cuanto al personal se refiere, es crear sinergias entre empleado y empresa de tal forma que éstos, si cumplen las condiciones de trabajo y están a gusto realizándolo, se queden de forma indefinida con nosotros.

Empresas de servicios a un tiempo determinado: se puede vincular el personal para la empresa a beneficiarla bajo 3 modalidades:

1. El hotel contratará personal para que cumpla temporalmente con ciertos servicios, bien sea a través de contratos ocasionales o transitorios, que no durarán más de 30 días.
2. La segunda modalidad aplica para cubrir tiempos de licencia, incapacidad y vacaciones durante el término en el que se ausenta el trabajador de planta.
3. La tercera, corresponde a vinculaciones por aumento de producción en temporada alta. De este mecanismo los implementaremos siempre y cuando sea en temporadas altas o días festivos que se obtendrán alta demanda.

7.7 Política de retribución

En el hotel contamos con grandes trabajadores capacitados, donde el salario que van a tener va a ser un sueldo fijo, pero, se va a ir incrementando año tras año según la evolución anual del IPCA. El incremento anual se ha sacado según los datos del Banco Central Dominicano, cuya evolución durante los últimos años ha presentado un incremento del 3% los últimos 5 años.

En la parte izquierda de la tabla, observamos el salario bruto mensual de cada uno de los trabajadores en dólares.

El sueldo mínimo de un trabajador dominicano ronda los 300 USD, pero en PHB creemos que para crear una buena reputación de marca debemos empezar haciendo las cosas bien desde dentro y es por ello por lo que, pudiendo pagar a nuestros empleados el sueldo mínimo, pretendemos subir un poco más, hasta donde nuestras posibilidades nos lo permitan. Con ello conseguiremos como ya hemos dicho, crear nuestra reputación de marca desde dentro y atraer el talento, pudiendo permitirnos contar con empleados más preparados para los perfiles de empleo solicitados. El salario anual se repartirá en 12 pagas.

Por otra parte la empresa deberá pagar el 21% en concepto de Seguridad Social a cargo de la Empresa.

Tabla 28. Tabla Salario Bruto más Seguridad Social a cargo de la empresa

DEPARTAMENTO	T=0	T=1	T=2	T=3
Marketing y ventas		\$11.616	\$11.970	\$12.341
Recepcionista		\$17.424	\$17.955	\$18.512
Informática y sistemas de Gestión		\$8.712	\$8.978	\$9.256
Mantenimiento		\$6.534	\$6.733	\$6.942
Limpieza		\$14.810	\$15.262	\$15.735
CEO		\$36.300	\$37.407	\$38.567
Chef		\$11.616	\$11.970	\$12.341
Camareros		\$17.424	\$17.955	\$18.512
TOTAL SALARIOS Y SEGURIDAD SOCIAL		\$124.436	\$128.232	\$132.207

Fuente: Elaboración propia

Previsiones de crecimiento del empleo

Tal y como se puede ver en la anterior tabla, el sueldo se aumentará año tras año conforme la evolución del IPC. Asimismo, de momento, la plantilla la vamos a mantener los primeros tres años, es decir, en años posteriores no se tiene en mente aumentar la mano de obra. Por tanto, no se refleja en el plan de empresa.

7.8 Externalización de actividades, subcontratación

Considerando que el hotel es de reducidas dimensiones, hemos decidido que no es necesario subcontratar muchos departamentos; en cuanto a gastos, en la mayoría de las funciones es mucho más rentable contratar a personal para que realice las labores necesarias. Es por esto que hemos decidido subcontratar tres departamentos:

1. Lavandería: lo realizaremos a través de un contrato de servicios con la empresa Laundry Experts ubicada a escasos metros de nuestras instalaciones. El precio dependerá de la cantidad de prendas ya que pactaremos un precio de 15.000\$ por kilo, 267 USD.

2. Contable: contrataremos una empresa de asesoría y fiscal que se encargará de llevar al día todo lo relacionado con el ámbito legal, fiscal y contable de la empresa. Este servicio supondrá un coste de con por 500 USD anuales.
3. Recogida de basura: este servicio se pagará a través de las tasas y tributos correspondientes el cual incluye la tasa de recogida de basura.
4. Servicio de Restaurante y Spa: tal y como se comentó en apartados anteriores, estos dos servicios que se ofrecen en el hotel quedan externalizados, el objetivo es buscar una mayor eficiencia tanto en la entrega del servicio como en la asunción de costes.

8. Plan económico financiero

Hipótesis, asunciones y limitaciones del plan financiero

PHB es una empresa que pertenece al sector de la hostelería. De cara al inicio de la actividad se va a modelizar en Excel nuestro plan financiero y para ello se han asumido las siguientes hipótesis:

- ✓ Se utilizarán las Normas Contables del PGE para la elaboración de los Estado Financieros, realizándose para el escenario más probable de ocurrencia llamado “Escenario Base”. Se calcularán ratios financieros, ratios de liquidez, ratios de liquidez, ratios de actividad/rotación, ratios de endeudamientos, apalancamiento y solvencia, de rentabilidad y ratios de valoración para analizar la “salud financiera” de la empresa.
- ✓ Se actualizarán las partidas de costes de los diversos años (proporcionados en T=1) con el escenario de inflación IPC proyectado.
- ✓ Se usará el modelo de contabilidad de Costes, de Coste Completo o “Direct Costing” por el que se imputarán todos los costes directos (de prestación del servicio) al COGs del producto. Para los activos no corrientes productivos se imputará la amortización de éstos en la amortización total de todos los activos y no como COGs (Cost of Goods Sold).
- ✓ Se asume que la empresa no tendrá stock de materia prima por operar con un sistema Just-in-Time y producción bajo pedido.
- ✓ Todos los pagos son realizados al contado, salvo los pagos de clientes (30 días) y los pagos a proveedores (45 días).
- ✓ Las tablas de amortización de los activos no corrientes serán calculadas mediante el uso de tablas de amortización fiscal de RD, siguiendo una amortización lineal.
- ✓ La amortización del préstamo bancario seguirá el método de amortización francés, dónde las cuotas pagadas son constantes.
- ✓ Se asume la liquidación de impuestos de IVA e Impuesto de Sociedades a 31 de diciembre del ejercicio fiscal en cuestión. Salvo especificado lo contrario, todos los valores numéricos se dan para el ejercicio fiscal 1, es decir, a 31 de diciembre de ese ejercicio. Para los años subsiguientes, es necesario utilizar el IPC en aquellas partidas susceptibles de incrementar coste año tras año.
- ✓ Para el cálculo de la rentabilidad económico-financiera del proyecto se seguirá la metodología del descuento de flujos de caja del accionista al coste de la financiación “Ke” (Cost of Equity), calculando el VAN, TIR y periodo de recuperación. Al realizarse el plan financiero a cuatro años, se asumirá un valor residual del negocio a partir del año 3,

resultante de una progresión geométrica de los flujos de caja del accionista que crecen una $g=1\%$ anual.

- ✓ Para el análisis de escenarios de sensibilidad, sólo se simulará la cuenta de Resultados y PyG, modelizándose un escenario pesimista y optimista.
- ✓ Se asumirá que el IVA es del 18% para todos los conceptos.
- ✓ Se asumirá que la Seguridad Social a cargo de la empresa es del 21%.
- ✓ El Impuesto de Sociedades es del 27%.

Todas las hipótesis y limitaciones establecidas se han realizado desde la perspectiva de la elaboración de estados financieros provisionales en un horizonte de 3 años, donde se entiende que las simplificaciones asumidas tienen sentido debido al horizonte temporal existente y al nivel de incertidumbre y dispersión en las variables del modelo.

Una vez establecidas las hipótesis y limitaciones se procede al planteamiento del plan financiero.

8.1 Necesidades económicas del proyecto, recursos propios y ajenos.

Necesidades totales de financiación

Para el cálculo de la inversión total que necesitaremos para poner en marcha el proyecto PHB hemos tenido en cuenta las siguientes partidas:

- Inversión total en Activo No Corriente o Capex
- Gastos de arranque del proyecto o gastos iniciales, como gastos en sueldos y Salarios y su correspondiente Seguridad Social, suministros (luz, agua, internet, teléfono, etc.), seguros, licencias de software y programas informáticos, costes de creación de la sociedad, pagos de tributos (excepto IS), costes de subcontratación de Profesionales Independientes (Abogado/notario y contable) y por último el presupuesto de marketing ya que es absolutamente necesario para dar a conocer nuestro negocio.
- Incluiremos los costes que tendríamos que soportar el primer año, como por ejemplo los costes salariales.
- Por supuesto, tenemos que tener en cuenta el IVA (ITBI) soportado.
- Se ha tomado en cuenta el Stock a mantener en $T=0$ pero, tal y como se menciona en las limitaciones de nuestro modelo, este importe es igual a 0 debido a que trabajamos con un modelo JIT (Just In Time).

Como se verá en los apartados siguientes, PHB obtiene beneficios el primer año, con lo cual no vamos a considerar ningún colchón de seguridad o “contingency Buffer” para el cálculo de las necesidades totales de financiación.

En la siguiente tabla se muestra la inversión total necesaria, teniendo en cuenta todos estos conceptos explicados anteriormente:

Tabla 29. Inversión necesaria

1. CAPEX	\$1.173.847
2. GASTOS DE ARRANQUE	\$35.363
3. CUBRIR SG&A (12 MESES)	\$187.134
4. ITBI SOPORTADO T=0 (CAPEX, GA, STOCK)	\$171.798
5. STOCK A MANTENER T=0	0
NECESIDADES TOTALES DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	\$1.568.142

Fuente: elaboración propia

8.2 Selección de fuentes de financiación

Tras un largo análisis de cómo íbamos a financiar este proyecto, se decidió que el 90% de las necesidades totales de financiación proceden de las accionistas, es decir, de un total de **1.568.142 USD**, se aportarían vía las accionistas/emprendedoras un total de **1.411.328 USD**. Este importe se reparte, a partes iguales, entre cada una de las 4 socias, por lo que cada una aportaría la cantidad de:

- **Socia 1:** 694.613 USD
- **Socia 2:** 694.613 USD
- **Socia 3:** 694.613 USD
- **Socia 4:** 694.613 USD

El **coste de Equity (K_E)** se ha calculado mediante el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) cuya fórmula es:

$$K_E = R_F + \text{Beta} * PRM$$

Siendo:

- R_F , la rentabilidad libre de riesgo del mercado de dominicano = 3,82%
- Beta, riesgo del sector en que opera la empresa = 2,73. Según el estudio del profesor Aswath Damodarán, "Stern University Beta by sector", la Beta para el sector en que opera la empresa PHB es de 1,09. Además, se ha tenido en cuenta el **beta tamaño**, que en nuestro caso es **2,50**, ya que una PYME no puede tener la misma beta que una gran empresa. Nuestro beta es el resultado de sumar **beta sector + beta tamaño**.
- PRM, riesgo país = 8,21%

Aplicando la fórmula antes indicada tendríamos un K_E de:

$$K_E = 3,82\% + 2,73 * 8,21\% =$$

Es decir que las inversoras/emprendedoras exigiríamos un 26,19% de rentabilidad mínima a nuestro proyecto teniendo en cuenta el riesgo del país, el riesgo del sector y la rentabilidad que ofrece tanto el Estado como el sector privado.

En la siguiente tabla se muestra el cálculo de K_E mediante el modelo CAPM

Tabla 30. Cálculo de K_E mediante el modelo CAPM

CAPM	
RENTABILIDAD LIBRE DE RIESGO DEL MERCADO DOMINICANO	3,82%
RM (Rentabilidad esperada del mercado de renta variable dominicano)	12,03%
PRIMA DE RIESGO (resta de RM-bono dominicano)	8,21%
BETA FINAL	2,73
BETA HOTEL (Damodarán) riesgo del sector en que opera	1,09
BETA TAMAÑO	2,50
$K_e = R_f + BETA * PRM$	26,19%

Fuente: elaboración propia

El resto de **las necesidades totales de financiación** se conseguiría a través de un préstamo bancario a tres años. Un 20% de 1.568.142 USD, es decir, **156.814 USD** se van a adquirir a través de un préstamo bancario cuyo interés nominal es del 10%.

Las tasas de intereses por préstamos bancarios en el país son bastante altas, por lo que, la solicitud de este préstamo está supeditado a que encontremos un banco que ofrezca un 10% de interés nominal anual.

Tabla 31. Tabla Mix de financiación

MIX DE FINANCIACIÓN	%	\$	VN DE LA ACCIÓN EMITIDA EN T=0
EQUITY (FONDOS PROPIOS O PATRIMONIO NETO)	90%	\$1.411.328	\$14.113
PRÉSTAMOS BANCARIO 3 AÑOS	10%	\$156.814	

Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Préstamo bancario

PRESTAMO A 3 AÑOS	
CANTIDAD FINANCIADA	\$156.814
FRECUENCIA DE PAGO	1 Anual
Kd 6AÑOS (ANUALES)	10%
DURACIÓN PRÉSTAMO	3 Años
CUOTA ANUAL PAGADA	63.057

TIEMPO (Años)	DEUDA PENDIENTE	CUOTA (Anual)	INTERÉS	CAPITAL AMORTIZADO	CASH-FLOW
T=0	\$156.814	\$0	\$0	\$0	\$156.814
T=1	\$109.438	\$63.057	\$15.681	\$47.376	-\$63.057
T=2	\$57.325	\$63.057	\$10.944	\$52.113	-\$63.057
T=3	\$0	\$63.057	\$5.732	\$57.325	-\$63.057
TOTAL		\$189.172	\$32.358	\$156.814	-\$189.172

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, nuestro coste medio anual ponderado de la financiación del proyecto PHB o **WACC** (Weighted Average Cost of Capital) es del **24,30%**.

La fórmula para calcular dicho coste de la financiación es:

$$WACC = \%e * K_e + \%d * K_d * (1+IS)$$

Tabla 33. Cálculo de WACC

WACC	
WACC=%e*Ke + %d* Kd *(1+IS)	24,30%

Fuente: elaboración propia

9. Plan financiero

9.1 Plan de Inversiones o CAPEX (Capital Expenditures)

Este plan de inversiones hace referencia a la inversión realizada en T=0, es decir, al inicio del proyecto, en el resto de los años proyectados no se realizan nuevas inversiones.

El IVA (ITBI en RD) que se aplicará a todos los ANC es del 18%. Se utilizará la tabla de Depreciaciones y Amortizaciones de la República Dominicana, disponible en la DGII (Dirección General de Impuestos Internos) y además cumplimos la condición de no sobrepasar el número máximo de años de amortización ni el % máximo de amortización anual.

La inversión realizada en **Terrenos** se ha calculado a partir de la aplicación del 40% del valor total que supuso la adquisición del edificio (600.000 USD). Esto supone un total de **240.000 USD**.

Las intervenciones realizadas en la edificación han sido las siguientes:

- Redistribución interna para la funcionalidad
- Sustitución de todos los pavimentos
- Construcción del área de la piscina
- Construcción de nuevos baños, con todos sus aparatos accesorios y contemporáneos.
- Sustitución de todas las instalaciones eléctricas
- Sustitución de toda la carpintería de madera
- Construcción de nueva cocina
- Colocación de balaustradas en balcones y terrazas
- Habilitación de la azotea para instalar un bar y terraza
- Sistema de iluminación totalmente nuevo
- Instalación de Sistema contra incendio
- Sistema sanitario nuevo (agua potable y aguas negras)
- Sistema tratamiento de agua OSMOSIS
- Sistema acústico
- Instalación de ascensor para la zona de la azotea, en donde estará el bar con vistas al mar.
- Instalación de células fotovoltaicas en la azotea.

La adecuación del edificio u obra de reestructuración del mismo, necesaria para convertirlo en un hotel, supuso una inversión total de 500.000 USD.

En cuanto a la inversión en maquinaria operativa, es decir, la maquinaria necesaria para el funcionamiento del hotel, como pueden ser cámaras frigoríficas, aire acondicionado, ascensor, lavaplatos, cafeteras, mini bar, etc., supuso un monto total de 36.023 USD.

Se adquirió un vehículo empresarial cuyo coste total fue 7.500 USD.

Por otra parte, para amueblar el hotel con todo lo necesario para el inicio de la actividad se van a adquirir: Muebles, mesas, sillas, lámparas, mostrador, camas, ventiladores, ordenadores y tablets, consumibles (amenities), complementos de decoración, material textil, vajillas, cristalería, entre otros, por un valor de 27.324 USD.

También se va a desarrollar la página web corporativa cuyo coste supone un total de 3.000 USD.

En la tabla (CAPEX) siguiente se especifica el coste total de la inversión en ANC antes descrita:

Tabla 34. Coste total de inversión

CONCEPTO	TIPO	CUENTA CONTABLE	VALOR BRUTO
Terreno	Material	Terrenos	\$240.000,00
Edificios	Material	Construcciones	\$360.000,00
Adecuación edificio	Material	Construcciones	\$500.000,00
Maquinaria operativa	Material	Maquinaria	\$36.023,00
Vehículos	Material	Elementos de transporte	\$7.500,00
Mobiliario y muebles	Material	Mobiliario	\$13.600,00
Ordenadores, portátiles y tablets	Material	Equipos procesos de información	\$3.000,00
Cristalería	Material	Otro inmovilizado material	\$698,00
Vajilla y cubertería	Material	Otro inmovilizado material	\$600,00
Complementos	Material	Otro inmovilizado material	\$696,00
Amenities	Material	Otro inmovilizado material	\$1.030,00
Material textil	Material	Otro inmovilizado material	\$3.000,00
Camas	Material	Otro inmovilizado material	\$4.700,00
Desarrollo web y soft. Proceso productivo	Intangible	Programas informáticos	\$3.000,00
TOTAL CAPEX			\$1.173.847,00

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, se invertirá en la compra de ANC un monto de **1.173.847 USD**.

Tal y como se comentó con anterioridad, estos ANC se amortizarán según la tabla de amortizaciones de la República Dominicana, siguiendo el método de amortización lineal que se detallará más adelante.

Costes fijos/administrativos o SG&A (Selling General and Administration)

Estos costes son los relativos al personal, es decir, Sueldos y Salarios, Seguridad Social a cargo de la empresa, los relativos a Suministros (agua, luz internet, teléfono Wifi, etc.), primas pagadas a los seguros, licencias de software y programas informáticos, costes de creación de sociedad y tasas y tributos.

También se incluyen en este apartado el coste de los Servicios Profesionales Independientes como por ejemplo abogado, notario y contable externo.

Además, se recogen los costes de arranque del negocio, es decir, aquellos costes administrativos que debemos asumir en T=0 y que, como se ha comentado, se deben tener en cuenta para el cálculo de las necesidades totales de financiación.

Por último, se agrupa en este apartado el presupuesto de marketing ya comentado con anterioridad.

En definitiva, son los costes administrativos, necesarios para el funcionamiento de la empresa pero que no están directamente relacionados con la “fabricación” del servicio.

Los mismos quedan reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 35. Costes fijos/administrativos o SG&A

SELLING, GENERAL AND ADMINISTRATION (SG&A)	T=0	T=1	T=2	T=3
Sueldos y Salarios		\$102.840	\$105.977	\$109.262
Seguridad social a cargo de la empresa		\$21.596	\$22.255	\$22.945
Suministros (Luz, agua, internet, teléfono, etc)		\$27.136	\$27.964	\$28.831
Primas pagadas a los seguros		\$28.000	\$28.854	\$29.748
Licencias de software y programas informáticos	\$1.800			
Creación de Sociedad	\$12.776			
Tasas y Tributos (excepto IS)	\$2.000			
SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES (SPI)	\$10.000	\$500	\$515	\$531
Abogado (sociedad-fiscal+ Contable)	\$10.000	\$500	\$515	\$531
PRESUPUESTO DE MARKETING	\$8.787	\$7.061	\$7.277	\$7.502
Crear pág. Web	\$3.591			
Plataformas (Pasarela Pagos, hosting y dominio)	\$598	\$598	\$616	\$635
Mantenimiento web		\$1.676	\$1.727	\$1.780
Creación de identidad corporativa	\$4.598			
Redes sociales		\$4.787	\$4.933	\$5.086
TOTAL SG&A	\$35.363	\$187.134	\$192.841	\$198.819

Fuente: elaboración propia

Costes variables o coste del servicio vendido (COG's)

Estos costes están relacionados con el consumo de materia prima derivado del hecho de tener las instalaciones listas para entregar el servicio en condiciones a nuestro consumidor. Dependerán de nuestro plan de venta porque cuánto más vendemos más consumimos y viceversa.

En la siguiente tabla se reflejan dichos costes:

Tabla 36. Coste del servicio vendido

	T=0	T=1	T=2	T=3
COGS MAT. PRIMA ANUAL		\$131.400	\$135.408	\$139.605
COGS MDO		\$10.136	\$10.445	\$10.769
COGS TOTAL ANUAL		\$141.536	\$145.853	\$150.374
	T=0	T=1	T=2	T=3
COGS TOTAL UNITARIO		\$35,90	\$37,00	\$38,15
COGS MATERIA PRIMA		\$33,33	\$34,35	\$35,41
Materiales de limpieza		\$1,00	\$1,03	\$1,06
Pack de bienvenida (Bombones, botella cava)		\$4,00	\$4,12	\$4,25
Pack de consumibles (Jabón, champú, suavizante, cepillo dientes, etc.)		\$5,00	\$5,15	\$5,31
Consumo de agua		\$0,33	\$0,34	\$0,35
Consumo de electricidad		\$7,00	\$7,21	\$7,44
Desayunos		\$10,00	\$10,31	\$10,62
Lavandería		\$6,00	\$6,18	\$6,37
COGS DEL OPERARIO		\$2,57	\$2,65	\$2,73
Salario bruto mensual		\$340,00	\$350,37	\$361,23
SS a cargo de la empresa		\$71,40	\$73,58	\$75,86
Coste total MOD mensual		\$411,40	\$423,95	\$437,09
Nº de horas trabajadas al mes		\$160,00	\$160,00	\$160,00
SOUCHIN		\$0,13	\$0,13	\$0,14
SST (min)		\$20,00	\$20,00	\$20,00

Fuente: elaboración propia

9.2 Amortizaciones

La amortización del ANC se ha realizado según las tablas de Depreciaciones y Amortizaciones disponibles en la DGII (Dirección General de Impuestos Internos).

En la siguiente tabla se observa la cuota anual por tipo de activo así como el porcentaje aplicado:

Tabla 37. Cuota anual por tipo de activo y porcentaje aplicado

Descripción	Importe	% A C	Cuota 2021	AA 2021	Cuota 2022	AA 2022	Cuota 2023	AA 2023
Terreno	\$240.000,00	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Edificios	\$360.000,00	5 %	18.000,00	18.000,00	18.000,00	36.000,00	18.000,00	54.000,00
Adecuación edificio	\$500.000,00	5 %	25.000,00	25.000,00	25.000,00	50.000,00	25.000,00	75.000,00
Maquinaria operativa	\$36.023,00	25 %	9.005,75	9.005,75	9.005,75	18.011,50	9.005,75	27.017,25
Vehículos	\$7.500,00	25 %	1.875,00	1.875,00	1.875,00	3.750,00	1.875,00	5.625,00
Mobiliario y muebles	\$13.600,00	25 %	3.400,00	3.400,00	3.400,00	6.800,00	3.400,00	10.200,00
Ordenadores, portátiles y tablets	\$3.000,00	25 %	750,00	750,00	750,00	1.500,00	750,00	2.250,00
Cristalería	\$698,00	15 %	104,70	104,70	104,70	209,40	104,70	314,10
Vajilla y cubertería	\$600,00	15 %	90,00	90,00	90,00	180,00	90,00	270,00
Complementos	\$696,00	15 %	104,40	104,40	104,40	208,80	104,40	313,20
Amenities	\$1.030,00	15 %	154,50	154,50	154,50	309,00	154,50	463,50
Material textil	\$3.000,00	15 %	450,00	450,00	450,00	900,00	450,00	1.350,00
Camas	\$4.700,00	15 %	705,00	705,00	705,00	1.410,00	705,00	2.115,00
Desarrollo web y soft. Proceso productivo	\$3.000,00	15 %	450,00	450,00	450,00	900,00	450,00	1.350,00
CUOTA			60.089		60.089,35		60.089,35	

Fuente: elaboración propia

9.3 Cuadro de IVA

Tal y como se mencionó en las limitaciones de nuestro modelo, el porcentaje de IVA (ITBI) que aplicaremos a todos los conceptos es del 18%.

El negocio soporta IVA por varios conceptos:

- Por inversión realizada en ANC (CAPEX)
- Por compra de Materia Prima necesaria para el funcionamiento
- Por aquellos conceptos que llevan IVA y que forman parte de los procesos administrativos de la empresa (SG&A).

El IVA total soportado del proyecto PHB queda reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 38. Resumen IVA soportado y repercutido

	T=0	T=1	T=2	T=3
ITBI REPERCUTIDO (1)		\$163.662	\$168.654	\$173.882
ITBI SOPORTADO (2)	\$171.798	\$29.898	\$30.809	\$31.764
CAPEX	\$168.092			
COGS		\$23.652	\$24.373	\$25.129
SG&A	\$3.706	\$6.246	\$6.436	\$6.635
SALDO DE ITBI (1)-(2)	-\$171.798	\$133.765	\$137.844	\$142.118
(+) HP ACREEDORA POR ITBI		\$0	\$0	\$0
(1)-(2) HP DEUDORA POR ITBI	\$171.798	\$38.034	\$0	\$0
SALDO ACUMULADO + A FAVOR DE LA EMPRESA	\$171.798	\$38.034	\$0	\$0
CAJA PARA LIQUIDAR ITBI	\$0	\$0	-\$99.811	-\$142.118

Fuente: elaboración propia

Tal y como se observa en la tabla, PHB soporta una cantidad de IVA en T=0 superior al IVA que repercute durante el primer año, por lo que tendríamos un saldo acumulado a favor de la empresa por un monto total de 171.798 USD, es decir durante el año 1 no sale dinero de la empresa para liquidar IVA puesto que se compensa, sin embargo en los siguientes dos años sí debemos liquidar IVA por un monto total de 99.811 USD y 142.118 USD, respectivamente.

Como se comentó en las limitaciones de nuestro modelo, el IVA se liquidará a 31 de diciembre.

9.4 Tesorería

La caja se analizará en tres partes:

1. CFO o caja operativa del negocio
2. CFF o caja de la financiación
3. CFI o caja de la inversión (compra y venta de ANC)

Los cobros a clientes se realizan a 30 días. **El saldo de la cuenta clientes** se obtendrá mediante las fórmulas siguientes:

Saldo cuenta de clientes = $(\text{ventas anuales}/365) \times (30 \text{ días de cobro de clientes})$

Clientes finales = clientes iniciales + ventas anuales – cobros por las ventas del año

Utilizando estas fórmulas, el saldo de la cuenta clientes sería el siguiente:

Tabla 39. Saldo cuenta clientes

		T=0	T=1	T=2	T=3
$(\text{VN}/365) \times 30$	SALDO CUENTA CLIENTES	-	\$74.732	\$77.011	\$79.398
cobros por ventas	CL_INIC_+VN-CL_FINA	\$0	\$834.502	\$934.686	\$963.624

Fuente: elaboración propia

Los pagos a proveedores se realizan a 45 días. **El saldo de la cuenta proveedores** se obtendrá mediante las fórmulas siguientes:

Saldo cuenta de proveedores = $(\text{compra materia prima anual}/365) \times (45 \text{ días de pago a proveedores})$

Proveedores finales = proveedores iniciales + compra de materias primas del año – pagos por las compras del año

Utilizando estas fórmulas, el saldo de la cuenta clientes sería el siguiente:

Tabla 40. Saldo cuentas proveedores

		T=0	T=1	T=2	T=3
$(\text{COGs MP}/356) \times 45$	SALDO CUENTAS PROVEEDORES	-	\$16.200	\$16.694	\$17.212
Pagos a provee.	P_INIC+COGs MP- P_FIN	-	\$115.200	\$134.914	\$139.088

En la siguiente tabla se observa la proyección a tres ejercicios fiscales del Estado de Flujos de Efectivo:

Tabla 41. Estado de flujos de efectivo

	T=0	T=1	T=2	T=3
SALDO DE CAJA	\$187.134	\$481.786	\$718.452	\$840.015
CAJA GENERADA EN EL AÑO (CFO+CFI+CFF)	\$187.134	\$294.652	\$236.666	\$121.563

	T=0	T=1	T=2	T=3
CFO	-\$207.161	\$513.370	\$481.222	\$460.447
Cobros por las venta netas	\$0	\$834.502	\$934.686	\$963.624
Cobros por ITBI repercutido	\$0	\$163.662	\$168.654	\$173.882
Pagos por COGs MP	\$0	-\$115.200	-\$134.914	-\$139.088
Pagos por COGs MOD	\$0	-\$10.136	-\$10.445	-\$10.769
Pagos por SG&A	-\$35.363	-\$187.134	-\$192.841	-\$198.819
Pagos por ITBI soportado	-\$171.798	-\$29.898	-\$30.809	-\$31.764
Pagos por liquidaciones de ITBI	\$0	\$0	-\$99.811	-\$142.118
Pagos por IS	\$0	-\$126.746	-\$142.354	-\$148.769
Pago por intereses	\$0	-\$15.681	-\$10.944	-\$5.732
CFI	-\$1.173.847	\$0	\$0	\$0
-CAPEX	-\$1.173.847	\$0	\$0	\$0
CFF	\$1.568.142	-\$218.718	-\$244.556	-\$338.884
Cobros por captar EQUITY	\$1.411.328	\$0	\$0	\$0
Cobros por captación de deuda bancaria	\$156.814	\$0	\$0	\$0
Pagos por amortización de Deuda Bancaria	\$0	-\$47.376	-\$52.113	-\$57.325
Pagos por Dividendos	\$0	-\$171.342	-\$192.442	-\$281.559

Fuente: elaboración propia

9.5 Cuenta de resultados previsional

La cuenta de resultados se estimará a tres ejercicios fiscales. Las cantidades están expresadas en dólares.

Se realizará un análisis vertical y horizontal, referido a las ventas anuales que son consideradas el 100%.

El impuesto de sociedades es del 27% y se repartirán dividendos cada año:

- ✓ Año 1 = 50%
- ✓ Año 2 = 50%
- ✓ Año 3 = 70%

Por lo que la reinversión sería igual a 1-Payout, es decir que, el año 1 la reinversión es del 50%, en el año 2, de otro 50% y en el año 3 la reinversión sería del 30%.

Los accionistas que, en nuestro caso seríamos las propias socias, tendríamos un beneficio por acción (100 acciones emitidas) de:

- ✓ Año 1 = 3.427 USD
- ✓ Año 2 = 3.849 USD
- ✓ Año 3 = 4.022 USD

En República Dominicana se utilizan las normas contables internacionales (IFRS) por lo que la cuenta de resultados se ha realizado con dicho modelo. Sin embargo, para un mejor entendimiento, se adjunta también el modelo según el Plan General contable español.

A continuación, encontramos la tabla con la proyección de la cuenta de resultados a tres ejercicios fiscales (se adjunta cuenta de resultados según IFRS y según PGN español):

Tabla 42. Cuenta de resultados según modelo IFRS

\$	T=0	T=1	T=2	T=3
VENTAS NETAS		\$909.234	\$936.966	\$966.012
COGs		-\$141.536	-\$145.853	-\$150.374
MARGEN BRUTO		\$767.698	\$791.113	\$815.637
SG&A		-\$222.497	-\$192.841	-\$198.819
EBITDA		\$545.201	\$598.272	\$616.819
D&A		-\$60.089	-\$60.089	-\$60.089
EBIT (BAII)		\$485.112	\$538.182	\$556.729
INTERESES		-\$15.681	-\$10.944	-\$5.732
EBT (BAI)		\$469.431	\$527.239	\$550.997
IMPUESTO DE SOCIEDAD		-\$126.746	-\$142.354	-\$148.769
BENEFICIO NETO O PÉRDIDA		\$342.684	\$384.884	\$402.228

Fuente: elaboración propia

Tabla 43. Análisis vertical y horizontal

%	T=0	T=1	T=2	T=3	PROMEDIO
VENTAS NETAS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
COGs	-15,57%	-15,57%	-15,57%	-15,57%	-15,57%
MARGEN BRUTO	84,43%	84,43%	84,43%	84,43%	84,43%
SG&A	-24,47%	-20,58%	-20,58%	-20,58%	-21,88%
EBITDA	59,96%	63,85%	63,85%	63,85%	62,56%
D&A	-6,61%	-6,41%	-6,22%	-6,22%	-6,41%
EBIT (BAII)	53,35%	57,44%	57,44%	57,63%	56,14%
INTERESES	-1,72%	-1,17%	-0,59%	-0,59%	-1,16%
EBT (BAI)	51,63%	56,27%	56,27%	57,04%	54,98%
IMPUESTO DE SOCIEDAD	-13,94%	-15,19%	-15,19%	-15,40%	-14,84%
BENEFICIO NETO	37,69%	41,08%	41,08%	41,64%	40,14%

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, PHB obtiene beneficios desde el año.

Si nos fijamos en el EBITDA, que nos informa de lo bueno o malo que es nuestro proyecto por su propia naturaleza, en el año 1 tenemos un beneficio de 545.201 USD. En los años 2 y 3, 598.272 USD y 616.819, respectivamente.

Cabe destacar que PHB va a solicitar un incentivo fiscal del sector turismo conocido como CONFOTUR cuyo principal beneficio es la exención de pagos del Impuesto de Sociedades durante 15 años, por lo que si conceden el CONFOTUR a PHB el beneficio sería el EBT (BAI), sin embargo, en la actualidad no contamos con dicho incentivo fiscal por lo que nuestro Beneficio Neto no incluye el Impuesto de Sociedades (27%) y sería de 342.684 USD el primer año, 384.884 y 402.228 en los años 2 y 3, respectivamente.

Al observar la tabla del análisis vertical y horizontal, donde las ventas se consideran el 100%, vemos que la partida aprovisionamientos o COGs representan un 15,57% del consumo total de los ingresos obtenidos a través de las ventas. Los costes administrativos suponen un 21%, las amortizaciones y depreciaciones o D&A suponen 6,41%, los intereses suponen derivados de la deuda bancaria suponen un 1,16% y el pago del Impuesto de Sociedades supone el 14,84% de dichos ingresos.

Tabla 44. Cuenta de resultados según PGN español

€	T=0	T=1	T=2	T=3
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIO		\$909.234	\$936.966	\$966.012
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS		\$0	\$0	\$0
TRABAJOS REALIZADOS PARA EL INMOV.		\$0	\$0	\$0
APROVISIONAMIENTOS		-\$131.400	-\$135.408	-\$139.605
GASTOS DE PERSONAL		-\$134.572	-\$138.677	-\$142.976
OTROS GASTOS		-\$98.061	-\$64.609	-\$66.612
DETERIORO Y PÉRDIDAS POR ENAJ. INMOV.		\$0	\$0	\$0
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$60.089	-\$60.089	-\$60.089
RESULTADO DE EXPLOTACION (EBIT)		\$485.112	\$538.182	\$556.729
GASTOS DE FINANCIEROS		-\$15.681	-\$10.944	-\$5.732
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (BAI)		\$469.431	\$527.239	\$550.997
IS		-\$126.746	-\$142.354	-\$148.769
RESULTADO DEL EJERCICIO		\$342.684	\$384.884	\$402.228

%	T=0	T=1	T=2	T=3	PROMEDIO
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIO		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TRABAJOS REALIZADOS PARA EL INMOV.		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
APROVISIONAMIENTOS (COGs MP)		-14,45%	-14,45%	-14,45%	-14,45%
GASTOS DE PERSONAL (SB + SS)		-14,80%	-14,80%	-14,80%	-14,80%
OTROS GASTOS SG&A		-10,78%	-6,90%	-6,90%	-8,19%
DETERIORO Y PÉRDIDAS POR ENAJ. INMOV.		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
D&A		-6,61%	-6,41%	-6,22%	-6,41%
RESULTADO DE EXPLOTACION (EBIT)		53,35%	57,44%	57,63%	56,14%
GASTOS DE FINANCIEROS		-1,72%	-1,17%	-0,59%	-1,16%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (BAI)		51,63%	56,27%	57,04%	54,98%
IS		-13,94%	-15,19%	-15,40%	-14,84%
RESULTADO DEL EJERCICIO		37,69%	41,08%	41,64%	40,14%

Fuente: elaboración propia

9.6 Balance de situación Previsional

Tabla 45. Balance de situación provisional

ANC NETO	T=0	T=1	T=2	T=3
Terreno	\$240.000	\$240.000	\$240.000	\$240.000
Edificios	\$360.000	\$342.000	\$324.000	\$306.000
Adecuación edificio	\$500.000	\$475.000	\$450.000	\$425.000
Maquinaria operativa	\$36.023	\$27.017	\$18.012	\$9.006
Vehículos	\$7.500	\$5.625	\$3.750	\$1.875
Mobiliario y muebles	\$13.600	\$10.200	\$6.800	\$3.400
Ordenadores, portátiles y tablets	\$3.000	\$2.250	\$1.500	\$750
Cristalería	\$698	\$593	\$489	\$384
Vajilla y cubertería	\$600	\$510	\$420	\$330
Complementos	\$696	\$592	\$487	\$383
Amenities	\$1.030	\$876	\$721	\$567
Material textil	\$3.000	\$2.550	\$2.100	\$1.650
Camas	\$4.700	\$3.995	\$3.290	\$2.585
TOTAL ANC MATERIAL	\$1.170.847	\$1.111.208	\$1.051.568	\$991.929
Desarrollo web y soft. Proceso productivo	\$3.000	\$2.550	\$2.100	\$1.650
TOTAL ACNC INMATERIAL	\$3.000	\$2.550	\$2.100	\$1.650
TOTAL ANC TANGIBLE E INTANGIBLE	\$1.173.847	\$1.113.758	\$1.053.668	\$993.579
EXISTENCIAS	\$0	\$0	\$0	\$0
CLIENTES	\$0	\$74.732	\$77.011	\$79.398
HP DEUDORA POR IVA	\$171.798	\$38.034	\$0	\$0
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$35.363			
EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES	\$187.134	\$481.786	\$718.452	\$840.015
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$394.295	\$594.551	\$795.463	\$919.413
VALOR TOTAL ACTIVO CORRIENTE+ NO CORRIENTE	\$1.568.142	\$1.708.308	\$1.849.131	\$1.912.992

	T=0	T=1	T=2	T=3
PATRIMONIO NETO	\$1.411.327,83	\$1.582.669,96	\$1.775.112,07	\$1.895.780,35
CAPITAL SOCIAL	\$1.411.327,83	\$1.411.327,83	\$1.411.327,83	\$1.411.327,83
BENEFICIO NETO (DIVIDENDOS)	\$0,00	\$342.684,27	\$384.884,22	\$402.227,62
REINVERSION ACUMULADA	\$0,00	-\$171.342,13	-\$192.442,11	-\$281.559,33
PASIVO NO CORRIENTE	\$156.814,20	\$109.438,31	\$57.324,83	\$0,00
DEUDAS FINANCIERAS A L/P	\$156.814,20	\$109.438,31	\$57.324,83	\$0,00
PASIVO CORRIENTE	\$0,00	\$16.200,00	\$16.694,10	\$17.211,62
PROVEEDORES	\$0,00	\$16.200,00	\$16.694,10	\$17.211,62
TOTAL PASIVO CORR. + PASIVO NO CORR.	\$156.814	\$125.638	\$74.019	\$17.212
TOTAL PASIVO+ PN	\$1.568.142,03	\$1.708.308,27	\$1.849.131,00	\$1.912.991,97

Fuente: elaboración propia

En el Activo Corriente vemos en la cuenta clientes lo que nos deben estos por el hecho de que nos pagan a 30 días.

En la cuenta Hacienda Pública Deudora por IVA se recoge el total IVA compensado en T=0 y T=1. En los años T=2 y T=3, la cuenta se torna 0 ya que la deuda ha sido saldada.

Como se mencionó en las limitaciones de nuestro modelo, trabajamos con un modelo JIT (Just In Time), por lo que nuestras existencias son 0 tal y como se puede observar en la tabla anterior.

En cuanto a los dividendos, el primer y segundo año se reparten el 50% del Beneficio Neto. El tercer año, sin embargo, se reparte el 70% del Beneficio Neto.

9.7 Rentabilidad del proyecto, VAN, TIR, ratios

Para determinar la rentabilidad económico-financiera del proyecto PHB se va a calcular el VAN y la TIR y el PAYBACK del proyecto, utilizando los flujos de caja del accionista (EFCF)

Para calcular los flujos de caja del accionista se utilizará la metodología de descuento de flujos de caja (Discounted Cash Flow).

Además se debe tener en cuenta el potencial que tiene la empresa de generar EFCF a futuro desde el año 4 hasta el infinito, aunque se está analizando la inversión a tres ejercicios fiscales, es por ello por lo que se analizará el **valor residual** de los infinitos flujos de caja del accionista desde $t=3$ hasta el infinito.

Este **valor residual (VR)** se modelizará mediante una progresión geométrica de infinitos flujos, que crece anualmente "g" desde $T=4$ hasta el infinito; y cuyo valor en $t=3$ es:

$$VR = EFCF \text{ (en } T=3) \cdot (1+g) / (K_E - g)$$

Siendo K_E la rentabilidad mínima anual que exigen los accionistas.

El valor de crecimiento de los flujos a perpetuidad o "g" =1%

Por tanto, descontaremos 4 flujos de caja al interés de K_E utilizando:

1. En $T=0$, la aportación inicial de los accionistas
2. EFCF de $T=1$, EFCF de $T=2$, EFCF de $T=3$
3. Valor residual de los EFCF desde $T=4$ hasta el infinito, pero situado en $T=3$.

Por último, hay que tener en cuenta que el flujo de caja del accionista para cada año se calculará mediante el **Método Directo**.

En la siguiente tabla se observa dicho cálculo:

Tabla 46. Método directo

	T=0	T=1	T=2	T=3
MÉTODO 1_ DIRECTO				
CFO		\$306.209	\$481.222	460.447,15
-CFI		-\$1.173.847	-	-
NUEVA DEUDA BANCARIA CAPTADA		\$156.814		
-AMORTIZACION DE LA DEUDA	-	-\$47.376	-\$52.113	57.324,83
PATRIMONIO NETO		\$1.411.328		
EFCF (SIN VALOR RESIDUAL)	-\$1.411.328	653.127,64	429.108,41	403.122,32

Fuente: elaboración propia

VAN o Valor Actual Neto de la inversión (en USD): es un exceso de rentabilidad que se embolsan los accionistas sobre sus expectativas mínimas de rentabilidad definidas por el K_E (Cost of Equity) que en nuestro caso es del 26,19%. Si el VAN es positivo o igual a cero entonces el proyecto se considerará rentable.

La fórmula para calcular el VAN es:

$$\text{VAN} = -\text{EFCF} + \text{EFCF}_1/(1+K_E)^1 + \text{EFCF}_2/(1+K_E)^2 + \text{EFCF}_3/(1+K_E)^3 + \text{VR}/(1+K_E)^3$$

TIR o Tasa Interna de Rentabilidad (en %): es la rentabilidad anual compuesta, donde se asume la reinversión de los flujos de caja del accionista como la rentabilidad anual generada. La TIR debe ser superior a K_e para que el proyecto se considere rentable.

PAYBACK o plazo de recuperación de la inversión en años: este período en nuestro sector supera los 10 años, sin embargo, en otros sectores no suele pasar de los 4 años, considerado este como periodo aceptable. En nuestro caso el Payback es de tres años y medio con lo cual, es aceptable.

Tabla 47. Cálculo de VAN, TIR y PAYBACK

	T=0	T=1	T=2	T=3
EFCF (SIN VALOR RESIDUAL)	- 1.411.327,83	653.127,64	429.108,41	403.122,32
VALOR RESIDUAL				1.616.185,69
EFCF TOTAL	- 1.411.327,83	653.127,64	429.108,41	2.019.308,01
EFCF ACUMULADO (PB)	- 1.411.327,83	- 758.200,18	- 329.091,77	1.690.216,24
FACTOR DE DESCUENTO $(1/(1+K_e)^T)$	1	0,79	0,63	0,50
VALOR ACTUAL T=0 (VF*FD)	- 1.411.327,83	517.565,58	269.464,56	1.004.857,59
VAN	380.559,90			
TIR	40%			
Coste de K_e	26%			
PAYBACK AÑOS	3,50			
PAYBACK MESES	42,01			

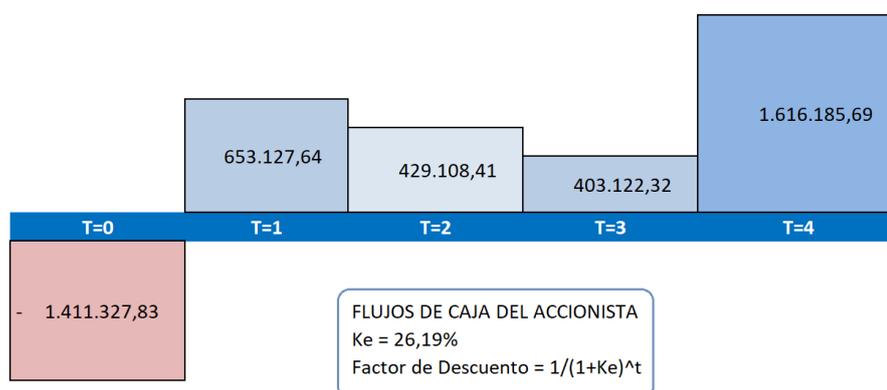
Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, el VAN es positivo por lo que las accionistas obtendríamos un exceso de rentabilidad (respecto a la rentabilidad mínima exigida del 26,19%) de **380.559 USD**.

Según la TIR obtenida, la rentabilidad anual que recibe el accionista es del 40% anual, siendo ésta superior a la rentabilidad mínima exigida del 26,19%.

Representación gráfica de los flujos de caja

Tabla 48. Flujos de caja



Fuente: elaboración propia

Ratios: Un ratio es el cociente entre dos magnitudes que están relacionadas. El objetivo es poder establecer cálculos y realizar comparaciones a través de este instrumento. La información económica y financiera que obtengamos a través de ellos nos permitirá saber la situación de nuestra empresa, así como tomar decisiones en base a ello.

Debido a la inexistencia de análisis de ratios del sector en RD, se han tenido que tener en cuenta los ratios del sector español, publicados en "ACCID", los más recientes son los de 2019, así que se analizarán en base a ese año.

Ratio de Liquidez

Es un indicador de la capacidad que un negocio tiene para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

Tabla 49. Ratio de liquidez

	T=0	T=1	T=2	T=3	MEDIA
LIQUIDEZ					
Liquidez(AC/PC)		73,40	48,37	54,23	58,67
Tesorería (CAJA/PC)		59,48	43,68	49,55	50,90
Fondo Maniobra(AC-PC)	394.295	578.351	778.769	902.201	753.107
Fondo Maniobra/ventas (%)		63,61%	83,12%	93,39%	80,04%

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta que la media del sector está en 1,81%, podemos decir que tenemos un gran exceso de liquidez, esto nos indica que tenemos que mejorar la gestión puesto que nos causa reducción en la rentabilidad del hotel.

Ratio de rentabilidad económica (ROA): Mide las ganancias que obtiene la empresa por la venta de sus productos o servicios, descontando lo que le ha costado la producción, pero sin tener en cuenta intereses e impuestos.

Tabla 50. Ratio de rentabilidad económica (ROA) y rentabilidad financiera (ROE)

	T=0	T=1	T=2	T=3	MEDIA
RENTABILIDAD					
Margen Bruto		84,43%	84,43%	84,43%	84,43%
EBITDA		59,96%	63,85%	63,85%	62,56%
EBIT		53,35%	57,44%	57,63%	56,14%
Beneficio Neto		37,69%	41,08%	41,64%	40,14%
ROE (Return on Equity=BN/PN promedio)		22,89%	22,92%	21,91%	22,58%
ROA Operativo (Return on Assets=EBIT/Activo Medio)		29,61%	30,26%	29,60%	29,82%

Fuente: elaboración propia

Aproximadamente, tenemos un ratio del 29%, en donde en el sector es del 23,2%, por tanto, en nuestro caso podemos decir que la empresa se encuentra por encima de la media del sector en los tres años. El resultado nos indica la cantidad que está ganando la empresa por cada 100 \$ invertidos, antes de descontar intereses e impuestos.

Ratio de rentabilidad financiera (ROE): Mide la remuneración a los propietarios de la empresa. Cuanto más alto sea, mayores serán los beneficios obtenidos por los inversores.

En el sector encontramos un 29,1%, por consiguiente, en los tres años, el ratio es del 22,9% aproximadamente, situándose por debajo del sector.

Ratios de Rotación

Rotación de clientes: Nos interesa que este valor sea elevado porque en caso contrario indica que tardamos mucho en cobrar a los clientes. En promedio nuestra cuenta de clientes rota unas 16 veces al año.

Rotación de proveedores: Nos interesa que sea lo más bajo posible porque indica que pagamos tarde a los proveedores. En promedio nuestra cuenta de proveedores rota aproximadamente 11 veces al año.

Rotación del activo: mide el grado de eficiencia de una empresa en el uso de sus activos para generar ingresos por ventas. En promedio el activo rota unas 0,53 veces al año.

Tabla 51. Ratio de rotación de clientes, rotación de proveedores y rotación del activo

ACTIVIDAD Y ROTACIÓN	T=0	T=1	T=2	T=3	MEDIA
Días de clientes	30	30	30	30	
Días de Stock e inventario	0	0	0	0	
Días de proveedores	45	45	45	45	
Ciclo operativo Neto (CON)	-15,00	-15,00	-15,00	-15,00	
Rotación de clientes (Ventas del año/saldo promedio de clientes)		24,33	12,35	12,35	16,35
Rotación de proveedores (Compras MP año/Saldo Promedio proveedores)		16,22	8,23	8,23	
Rotación de activos (Ventas netas del año/Activo total promedio)		0,56	0,53	0,51	0,53

Fuente: elaboración propia

Ratio de Apalancamiento: El ratio de apalancamiento es una medida que relaciona el endeudamiento y el activo de una empresa. Al ser el ratio de apalancamiento menor que 1 indica que el coste de la financiación ajena hace que la rentabilidad sea inferior que si solo se invierte capital propio.

Tabla 52. Ratio de apalancamiento

SOLVENCIA	T=0	T=1	T=2	T=3	MEDIA
DFN/EBITDA		-0,48	-1,01	-1,36	-0,95
Cobertura de intereses (EBIT/INTERESES)		30,94	49,18	97,12	59,08
%E	90,00%	92,65%	96,00%	99,10%	95,91%
%D	10,00%	7,35%	4,00%	0,90%	4,09%
%D/%E (Apalancamiento)	0,11	0,08	0,04	0,01	0,04

Fuente: elaboración propia

9.8 Punto de equilibrio

Al calcular el punto de equilibrio se observa que las cantidades a vender diariamente no son disparatadas, con lo cual nuestro plan de ventas es aceptable ya que podríamos vender dichas unidades de forma diaria.

En la siguiente tabla se observa las cantidades a vender de forma diaria tanto de la habitación tipo A como de la habitación tipo B:

Tabla 53. Previsión de ventas por habitación

	T=0	T=1	T=2	T=3
GASTOS FIJOS	-	-\$298.268	-\$263.874	-\$264.641
SG&A		-\$222.497	-\$192.841	-\$198.819
D&A		-\$60.089	-\$60.089	-\$60.089
INTERESES		-\$15.681	-\$10.944	-\$5.732
PRECIO DE VENTA UNITARIO HABI. TIPO A (SIN ITBI)		\$260	\$268	\$276
PRECIO DE VENTA UNITARIO HABI. TIPO B (SIN ITBI)		\$283	\$292	\$301
COGs SIN IVA		\$36	\$37	\$38
MARGEN BRUTO UNITARIO HAB. A		\$224	\$231	\$238
MARGEN BRUTO UNITARIO HAB. B		\$247	\$255	\$263
UNIDADES A VENDER HAB. TIPO A EN BREAKEVEN POINT		665	571	556
UNIDADES A VENDER HAB. TIPO B EN BREAKEVEN POINT		603	517	503
unidades a vender por día TIPO A		2	2	2
unidades a vender por día TIPO B		2	1	1

Fuente: elaboración propia

10. Aspectos formales y jurídicos del proyecto

10.1 Elección de la forma jurídica y justificación de la elección.

Se creará una sociedad una **SOCIEDAD SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada)** bajo las leyes de República Dominicana.

Las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada son reconocidas por la Ley 479-08 como entes comerciales con personalidad jurídica y características propias, por lo que el tratamiento tributario a ser otorgado debe responder a las particularidades de una persona moral. (Norma General No. 05- 2009, Dirección General de Impuestos Internos).

En efecto, esta forma jurídica es la que se corresponde con las pretensiones del proyecto, por consiguiente, se creará una sociedad limitada bajo la denominación Paradise Nai Suites S.L cuyo objetivo será desarrollar una actividad económica con ánimo de obtención de beneficios.

Se eligió esta forma jurídica de sociedad por varios motivos:

- Se puede constituir en un tiempo relativamente corto.
- No existe Capital Social mínimo para constituir una SRL en RD, según la Ley 68-19 que modifica el artículo 91 de la Ley General de Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada de la República Dominicana.
- Se forma con un mínimo de dos accionistas y un máximo de 50.
- Las participaciones (cuotas en RD), no se pueden ceder fácilmente.
- La responsabilidad de los socios está limitada al monto de sus aportes a la sociedad.
- Es la forma societaria ideal para la pequeña y mediana empresa, y los negocios de familia.

Tabla 54. Diferencias entre SRL y otras entidades jurídicas

FORMA JURIDICA	ADMINISTRACIÓN	ACCIONISTAS	CAPITAL MÍNIMO	RESPONSABILIDAD
SRL	1 o más gerentes	Min. 1 – Max. 2	No existe	Limitada al Capital aportado
SA	2	Min. 2 – Max. no existe	526.592 USD (10% debe estar suscrito)	Limitada al Capital aportado

EIRL (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada)	1	No existe	No existe	Limitada al Capital aportado
---	---	-----------	-----------	------------------------------

Fuente: elaboración propia

Una vez elegida la forma jurídica de la sociedad procedimos a contratar a un abogado que a la vez es también Notario para que realizara las siguientes acciones en nuestro nombre (poder notarial):

- Elaboración de Estatutos Sociales,
- Escritura de constitución
- Certificación negativa del nombre de la sociedad
- Solicitud del RNC (Registro Nacional del Contribuyente)
- Inscripción en el Registro Mercantil.
- Trámites especiales del sector turismo entre otros trámites de carácter específico.

El coste total de la contratación de este servicio al abogado/notario es de **10.000 USD**

10.2 Reparto accionarial y administradores.

Tal y como se comentó al inicio de esta de este documento, existen cuatro socias:

El capital social se fija en 1.411.328 USD y está íntegramente desembolsado mediante aportaciones dinerarias de las socias.

Dicho capital social se divide en 100 Participaciones Sociales de 14.113 USD cada una de ellas, iguales, acumulables e indivisibles, numeradas correlativamente del 1 al 100, ambos inclusive.

- Socia nº 1: Lizeth Londoño
- Socia nº 2: María José Briceño
- Socia nº 3: Nairobi Jerez
- Socia nº 4: Shakira Zaitouni

Cada socia posee 25 acciones, del total de 100 acciones emitidas.

Administradora Única: Nairobi Jerez

Órgano de administración: la gestión y el ejercicio de la representación de la sociedad corresponderá a la administradora nombrado por la Junta General de socios.

El Órgano de Administración ejercerá su cargo por tiempo indefinido.

El cargo de administradora será gratuito.

La administradora podrá realizar, entre otros, los siguientes actos jurídicos:

- Dirigir la organización empresarial de la Sociedad y sus negocios.
- Otorgar toda clase de actos, contratos o negocio jurídicos, con los actos, cláusulas y condiciones que estimen oportunos disponer.
- Tomar dinero a préstamo o crédito.
- Nombrar y despedir empleados y representantes, firmar contratos de trabajo y transporte
- Comparecer ante toda clase de juzgados y Tribunales de cualquier jurisdicción y ante toda clase de organismos públicos en cualquier concepto, y en toda clase de juicios y procedimientos.
- Ejecutar y elevar a públicos cuándo fuera necesario los acuerdos adoptados por la Junta General.
- Otorgar poderes de todas clases y modificar o revocar los apoderamientos conferidos.

10.3 Régimen fiscal aplicable.

Impuesto de sociedades: conocido en el país como ISR grava toda renta, ingreso o utilidad obtenidos por las personas jurídicas, menos las desgravaciones y exenciones contempladas en el artículo 299 de la ley. El tipo de gravamen es único y en 2015 fue rebajado a 27%. El pago de sus cuotas se hace en los primeros 15 días laborales de cada mes.

Las empresas vienen obligadas a actuar como agentes para la retención en sus pagos a otras personas físicas y entes sin personalidad jurídica no exentos de gravamen. El tipo oscila entre el 5% y el 27%, según el objeto de pago.

Impuesto sobre transferencias de bienes y servicios: Conocido comúnmente como "el ITBIS", se trata de una figura análoga al IVA. Grava las transferencias internas de bienes o la prestación y la localización de servicios, independientemente de quien las efectúe y, ciertamente, las importaciones (aplicándose sobre la suma del valor CIF más el arancel que les haya correspondido). El tipo general es 18% (0% para bienes para exportación y para una serie de productos y servicios básicos) y se liquida cada mes.

Impuesto sobre los activos: impuesto del 1% sobre la propiedad inmobiliaria de personas jurídicas o de negocios con un dueño único y se aplica aunque la entidad presente pérdidas en el ejercicio fiscal.

Tratamiento fiscal de la inversión extranjera

- Régimen tributario: La ley de inversiones extranjeras estipula igualdad de derechos y obligaciones en materia fiscal entre inversor extranjero y nacional. No se ofrece régimen de incentivos salvo en ciertos sectores y zonas de implantación que se regulan de forma específica como es el sector turismo donde se ofrece una exención tributaria del impuesto de sociedades durante cierto periodo de tiempo y también quedan exentos los impuestos aduaneros por importación de activos necesarios para la puesta en marcha del negocio. este régimen de incentivos a la inversión extranjera en el sector turismo se conoce como CONFOTUR.

- Definición de base imponible: el régimen tributario dominicano es, en principio, territorial. Todos los ingresos de fuente dominicana están sujetos a tributo, con independencia de si es dominicana o extranjera la persona o entidad que los genera. Para fines tributarios, se consideran como residentes en la República Dominicana todas las personas que permanezcan en el país más de 182 días durante el ejercicio fiscal, sea en forma continua o discontinua.
- Presentación de declaración: toda sociedad constituida en República Dominicana, cualquiera que sea su denominación y forma jurídica tiene la obligación de presentar ante la Administración dentro de los 120 días posteriores a la fecha de cierre del ejercicio una declaración de renta neta obtenida. Las personas jurídicas que así lo prefieran, pueden fijar el cierre de su ejercicio fiscal en una fecha distinta al 31 de diciembre.

10.4 Trámites administrativos a realizar.

Para crear una sociedad SRL en República Dominicana se deben seguir los siguientes pasos:

Registro Mercantil: Los socios tienen que pedir en el Registro Mercantil una certificación negativa del nombre de la sociedad. Este documento acredita que no existe otra sociedad con el mismo nombre "Paradise".

Cuenta en un banco: el grupo de socios apertura una cuenta de banco a nombre de la sociedad indicada en el apartado anterior, para así depositar el capital social y se le pide al banco una certificación que acredite el depósito de ese capital.

Redactar los estatutos sociales: para que los socios puedan realizar este trámite de manera efectiva tienen que acudir a un notario o a un abogado.

Escritura ante notario: formalizar con el notario escogido la escritura pública de constitución de sociedad. Deberán asistir todos los socios presencialmente. Estos serían los documentos a presentar: los Estatutos Sociales, Certificación negativa del Registro Mercantil relativa a la denominación social, Certificación bancaria en relación con el depósito del capital social, pasaportes y documentos de apoderamiento que demuestren que son los socios legalmente.

CIF e IAE: luego de la solicitud se procede a la obtención del CIF provisional, y habría que darse de alta en el IAE para la declaración censal.

Declaración del IVA o censal: para darse de alta en el Censo de Empresarios, Profesionales y Emprendedores.

Inscripción en el Registro Mercantil: el último trámite sería de parte de los socios inscribir la Escritura de Constitución de la sociedad en el registro mercantil, plazo de tres meses luego de darse de alta la sociedad.

Solicitar el CIF definitivo: una vez que la escritura está inscrita en el Registro Mercantil, los socios tendrían que acudir de nuevo a Hacienda y que le otorguen el CIF definitivo.

10.5 Seguros, licencias, contratos mercantiles.

Seguros: debido a la zona en la que se encuentra la isla, en el centro del mar caribe, algunos fenómenos naturales como los ciclones, huracanes y típicas tormentas tropicales son usuales en la zona, debemos cubrirnos de este riesgo mediante la contratación de un seguro.

Además, tendríamos que cubrirnos de los riesgos asociados al mal uso de las instalaciones por parte de los usuarios del mismo, por lo que se contratará un seguro de protección civil. Ambos seguros suponen un coste total anual de 28.000 USD (actualización según IPC en siguientes ejercicios).

10.6 Obligaciones de la empresa; contables, fiscales, laborales.

Obligaciones contables

Los principios contables seguidos en la República Dominicana son los establecidos por el Instituto de Contadores Públicos Autorizados de la República Dominicana (ICPARD).

El ICPARD adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IFRS) en la versión en español para las empresas que se enumeran en la Superintendencia de Valores o las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades Tamaño (PYME). Las entidades S.R.L no están obligadas a realizar auditorías.

Impuesto al valor agregado (IVA): En la República Dominicana, el IVA se conoce como Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS). La tasa es de 18%.

Exportaciones, la tasa aplicable a las exportaciones es de 0%.

Importaciones, 18% de IVA se aplica a las importaciones, y también se aplica a la venta de productos al mercado local hecho por zonas de libre comercio.

Impuesto sobre transacciones inmobiliarias, este impuesto tiene una tasa del 3%.

Deducciones, Los impuestos, en principio, no son deducibles

Las primas de seguros, todas las primas de seguros que cubran riesgos sobre bienes que generan beneficios deben ser deducidos. Así como los daños extraordinarios sufridos por los bienes que producen ganancias como resultado de causas accidentales (fuerza mayor).

Depreciación y Amortización, las amortizaciones o depreciaciones del inmovilizado se determinan por el método de saldo decreciente con las siguientes tarifas:

Tabla 55. Amortización de inmovilizado

Clase	Porcentaje
Edificios	5%
Muebles, accesorios, ordenadores, vehículos, etc.	25%
Otros activos no especificados	15%

Fuente: elaboración propia

*Nota: Las amortizaciones se realizan mediante el método lineal

Obligaciones fiscales: Los impuestos en RD son recaudados y administrados por el gobierno dominicano a través de la **Dirección General de Impuestos Internos (DGII)**.

Impuesto sobre la Renta de sociedades o Impuesto de Sociedades: La tasa actual del impuesto de sociedades es del 27%. Además hay que sumar un 1% en concepto de "Impuesto sobre el Activo" o "Impuesto mínimo" (Activos totales), excepto en las inversiones en acciones de otras sociedades, los terrenos en zonas rurales, bienes inmuebles para la ganadería y la agricultura, y el pago de impuestos anticipados. Habría que deducir de este impuesto la depreciación, amortización y provisiones para deudas incobrables son las deducciones permitidas para la aplicación del impuesto del 1% sobre los activos totales.

Si el impuesto a la renta es mayor que el impuesto al activo, la obligación de pagar el impuesto al activo es cancelada y se paga el impuesto sobre la renta en su lugar.

Si el impuesto a la renta es menor que el impuesto al activo, la diferencia (con el fin de completar el valor fiscal de los activos) se abonará en dos cuotas iguales de la siguiente manera:

- La primera cuota se pagará dentro de los 120 días de la fecha de cierre.
- El segundo pago se efectuará dentro de los seis meses después de la fecha de vencimiento de la primera cuota.

Liquidación del Impuesto de sociedades: La declaración anual debe ser presentada y pagada en el plazo de 120 días después de fin de año. Las autoridades fiscales podrán autorizar prórrogas de hasta 60 días, previa solicitud. Las declaraciones de impuestos se basan en la autoliquidación y se deben presentar en los formularios electrónicos suministrados por la Dirección General de Impuestos Internos.

Los estatutos sociales deben establecer como fin de año una de las siguientes fechas: 31 de diciembre, 31 de marzo, 30 de junio o el 30 de septiembre.

Obligaciones laborales

Seguridad Laboral y Seguridad Social:

- **INFOTEP** (El Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional) impone a los empleadores retener de la nómina mensual de los empleados, en concepto de

impuesto para financiar programas para la construcción técnica y formación de los trabajadores, un 0,5% más un 1%, bajo el mismo concepto, a cargo de la empresa.

- **Salud de la familia**, los índices de salud de la familia son 3,04% (empleado) y 7,09% (empleador) del salario del empleado sujeto a las deducciones del Seguro Social.
- **Riesgo Laboral**, esta Tasa está cargo de la empresa en su 100% y se compone por tres tasas diferentes en función de la categoría de riesgo asignada por la Tesorería de la Seguridad Social:

Sueldos y salarios: En el período 2019-2020 el salario es DOP 11.826 (Aproximadamente 204,13 US\$), aunque este importe varía en función del tipo de empresa y sus instalaciones.

Para las empresas es obligatorio compartir el 10% de los beneficios obtenidos con los empleados y además, el empleador está obligado a pagar al trabajador un bono navideño que consiste en una doceava parte del salario del trabajador.

Impuesto de sociedades: 27%

El Impuesto sobre la Renta de las personas físicas: es de un 21%.

Jornada laboral: son 8 horas/día (44 horas semanales). En el caso de horas extraordinarias, el empleador debe pagar todas las horas extraordinarias al 100% del salario regular por hora más un 35%, y un 15% adicional por las horas nocturnas.

Vacaciones remuneradas: los empleados tienen derecho a 14 días de vacaciones remuneradas por cada año trabajado.

Personal extranjero, según las leyes dominicanas (Art.138 CT), existe un límite máximo del 20% de personal extranjero constituyendo el 80% restante la cantidad de empleados dominicanos. Aunque esta limitación de la norma excluye aquellos puestos de trabajo técnicos o ejecutivos y directivos.

Seguridad social, el Sistema Dominicano de **Seguridad Social** (SDSS), establecido por la Ley No. 87- 01 fija el salario mínimo oficial en DOP 11.826 (mensual), unos 204,13 US\$. Los porcentajes aplicables actuales de las pensiones son el 2,87% (empleado) y 7,10% (empleador) de la base imponible del empleado.

Tabla 56. Porcentaje de salario según categoría

Categoría	Porcentaje de salario
I	1,10%
II	1,15%
III	1,20%
IV	1,30%
TOTAL	4,75%

Fuente: elaboración propia

11. Imagen corporativa

11.1 Página Web.

Para que la página web tenga éxito, tiene que aportar un contenido de calidad, navegación fácil e intuitiva, buen diseño gráfico, imágenes web optimizadas, botones y ligas de redes sociales, información de la empresa y un largo etcétera.

En definitiva, una web nos posibilita mostrar lo que somos y lo que hacemos, captar usuarios para la página o para nuestros productos y/o servicios, e interactuar con ellos y fidelizarlos.

Se va a contratar a una empresa llamada “Informática 2000” para la creación de la página web. Se ha decidido subcontratar a esta empresa, ya que, ofrece soluciones de informática mediante un trabajo integral que abarca: los procesos iniciales de estudio y diseño del caso, comercialización y soporte informático posventa. Además de que al ser una agencia profesional de desarrollo de software presenta proactivamente actualizaciones, así como recomendaciones durante todo el proceso de desarrollo web de outsourcing. El coste total de este servicio supone un coste de 3.000 USD, desembolsados en T=0

11.2 Redes sociales.

Estrategias de comunicación (SEM y SEO). Publicidad en redes sociales

- Publicidad en redes sociales: utilizaremos la herramienta más utilizada, Google Adwords. Esta herramienta nos ayudará a aparecer, mediante anuncios, en los primeros resultados del buscador de Google, cuando un cliente potencial busca empresas como la nuestra. Este tipo de publicidad es muy importante ya que internet constituye en la actualidad la mayor plataforma de ventas con acceso a mercados globales. Además, es una publicidad que va directo a nuestro público objetivo, con lo cual, es más fácil obtener resultados, y se puede considerar como publicidad no intrusiva, puesto que es el cliente quien nos busca y nos encuentra por lo que, en principio, está más interesado en nuestro negocio que si le enviamos la publicidad directamente.
 - Esta herramienta sólo supone un coste si se obtienen resultados (entendidos como clics en los anuncios o llamadas a nuestra empresa), además, se puede definir un límite de presupuesto mensual, pudiendo ajustar la inversión si es necesario.
 - Hemos fijado un coste anual de unos 2.000 USD para esta estrategia, sin perjuicio de que, dependiendo de los resultados, se incremente el presupuesto.
- Estrategia de posicionamiento web o SEO: con el fin de mejorar nuestro posicionamiento web contrataremos con la misma empresa que nos realizará el diseño de la web un mantenimiento mensual, el cual incluye estrategias posicionamiento SEO como reescritura de KeyWords, la edición de contenidos, la navegación en la página, entre otras acciones que nos ayuden a mejorar la posición de nuestro website. El coste de mantenimiento anual asciende a 1.676 USD.

- Otras estrategias de publicidad Para los clientes que ya nos han visitado, enviaríamos campañas personalizadas por email, no automatizaremos envíos masivos de emails comerciales, ya que esto a los clientes les satura, y acabarían por no optar por nuestro hotel. Así que, segmentaremos una lista de contactos y la personalización de los emails; ajustando el mensaje a sus intereses y necesidades.

También permitiremos reservas directas de último momento, algunos viajeros realizan su estancia con meses de antelación, pero hay otros que lo hacen al último momento. Por ello, les dejaríamos esa opción para aquellos que no se han podido planificar con antelación.

Además ofreceremos descuentos; por ejemplo, si el cliente decide quedarse una noche más, o en temporadas donde no se suele viajar. Además, regalaremos un descuento para la fecha de cada cumpleaños de nuestros clientes potenciales.

Publicaremos en nuestras redes sociales fotos de los eventos especiales que se vayan realizando y también de los shows o espectáculos en vivo, con el objetivo de generar engagement con nuestro cliente objetivo.

Asimismo, se organizará algún que otro sorteo por redes sociales, para que nuestros seguidores participen, pero, en lugar de ser únicamente la recompensa de estancias gratuitas u ofertas especiales, se puede ofrecer regalos o experiencias especiales durante la estancia del huésped a cambio de su participación.

11.3 Branding.

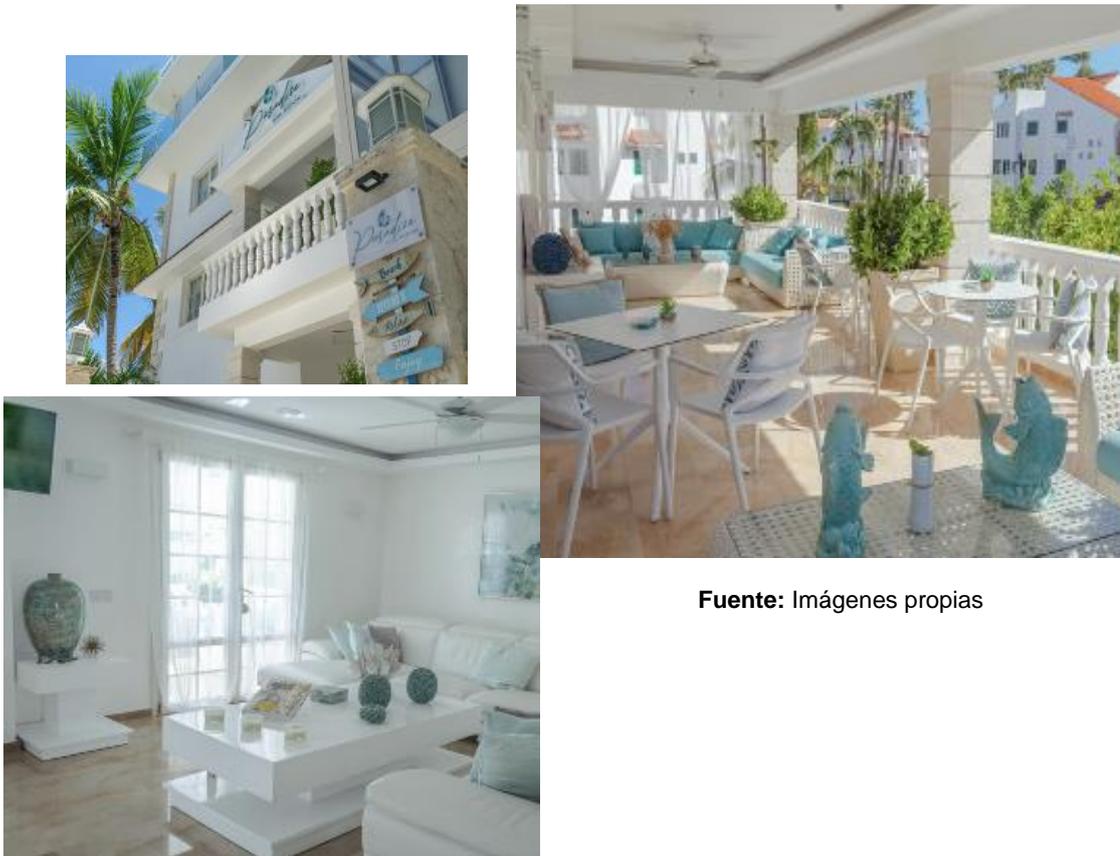
Queremos que PHB deje huella en cada uno de los que pasan por sus puertas, que nuestra imagen de marca se quede en el huésped y que podamos reflejar nuestra identidad en cada una de las acciones consiguiendo de esta manera un crecimiento orgánico y del mismo modo la fidelidad de nuestros clientes sostenida en el tiempo. Para conseguirlo, el primer paso es dotar a PHB con significado y personalidad o, dicho de otra manera, trabajar en el Branding, y lo haremos de la siguiente manera:



- Creación del naming: *Paradise Hotel Boutique* este nombre ha sido inspirado en cómo queremos que el cliente se sienta, que se está hospedando en el paraíso, que perciba el toque de elegancia y al mismo tiempo confort.
- Identidad corporativa: crearemos una imagen de marca que transmita tranquilidad, pureza, sin dejar de lado la diversión.

El color que nos caracterizará será el azul turquesa y el blanco, pues estamos en un ambiente paradisíaco y a luz del día junto con unas increíbles vistas causaremos el impacto que queremos en nuestros clientes. Cada estancia guardará una línea de hogar, pues buscamos que nuestro buyer persona se sienta como en casa, que esto lo perciba por sí mismo.

Imagen 3. Identidad corporativa



Fuente: Imágenes propias

- **Estrategia de inbound marketing:** utilizaremos estrategias no intrusivas con las que lograremos el objetivo de captación de clientes a través de la aportación de valor, combinando distintas estrategias como el SEO, presencia en redes sociales, el marketing de contenidos, etc.

Durante el desarrollo pretendemos establecer conexiones con blogueros que desarrollen contenido enfocado a un turismo no masificado para que nuestro hotel este entre la lista de recomendados, además con el tiempo las reseñas del público en medios como Booking, google maps, entre otros, podrán utilizarse como referencia para la buena reputación.

Somos conscientes de que la comunicación con nuestro público es una extraordinaria oportunidad para consolidar el vínculo con los huéspedes y por tanto establecer relaciones más cercanas, por lo que nuestra web aportará buena usabilidad, nuestros email estarán bien estructurados, tendremos presencia en las distintas plataformas digitales actuales, y la experiencia de compra será ágil y segura.

11.4 Gestión de la calidad.

Dentro PHB contaremos con un protocolo dentro del servicio post venta para cada cliente llamado encuesta de satisfacción que se enviará luego que el cliente finalice su estancia en

Paradise. Esta encuesta contará con una serie de preguntas mediante el cual cada cliente podrá rellenar con una numeración del 1 al 10 para mayor facilidad y comodidad del huésped, también contará con un apartado de rellenar datos para fidelizar a los clientes, y por un último un apartado de comentarios para que nos aporten su opinión o comentarios de mejora.

Ejemplo de la encuesta post venta:

- ✓ Atención durante el check in y check out
- ✓ Valoración del trato de parte del personal
- ✓ Limpieza
- ✓ Comodidad de su habitación
- ✓ Servicio a la habitación
- ✓ Lavandería
- ✓ Zonas comunes (Spa, bar, restaurante).

Apartado de comentarios, en general como ha sido su estadía para mejorar el servicio ofrecido o escuchar el cliente.

11.5 Responsabilidad social / código buen gobierno.

Filosofía corporativa

En PHB se tratará de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, animados por la filosofía de la calidad total, el mejoramiento continuo y la ejecución efectiva de los procesos.

Según esta filosofía, “los empleados constituyen el más valioso recurso del hotel. Gozan de empleo estable y bienestar puesto que de ellos depende la calidad de la entrega de nuestro servicio.

Nuestra **misión:** satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, quienes vienen en busca de descanso, diversión, trabajo y negocio. Ofrece servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento y otros servicios, bajo el modelo de gestión de la calidad. Genera utilidades y propicia el crecimiento y la expansión de la cadena global. PHB Implementa prácticas socialmente responsables con sus proveedores, el medio ambiente y la comunidad.

Nuestra **Visión:** El hotel espera contar que todas sus acciones están enmarcadas dentro de los principios de la Responsabilidad Social Corporativa, promoviendo relaciones mutuamente satisfactorias con sus proveedores, asociados, el Estado y la comunidad. Ser líder de los hoteles boutique de Punta Cana por la calidad de sus servicios, con la mayor participación del mercado en los segmentos de convenciones, congresos y vacaciones. Genera las mejores utilidades para sus propietarios en retribución a la inversión realizada, contribuyendo con el desarrollo económico del sector y del país.

Nuestros **Valores corporativos:** integridad y confianza, honestidad y transparencia, responsabilidad, superación, lealtad, alegría, entusiasmo y simpatía, higiene y pulcritud, urbanidad, compromiso y amor por el trabajo. Con esto se espera que las personas responsables de cada uno de los cargos y dependencias dentro de la institución asuman un papel activo en el cumplimiento de las metas de crecimiento que se ha fijado la organización.

Compromisos manifiestos

El Sistema de gobernanza y sostenibilidad de PHB se inspira y fundamenta en el compromiso con los principios éticos, la transparencia y el liderazgo en la aplicación de las mejores prácticas internacionales, y gira en torno a tres grandes vectores: el medioambiental, el social y el de gobierno corporativo. Es un instrumento de organización para la consecución de su propósito y sus valores.

Código ético: el CEO velará por el cumplimiento de nuestro código ético. Además fomentará la actuación de la conforme a la ética y a la normativa vigente, mediante un conjunto de procedimientos y actuaciones diseñadas para prevenir, detectar y reaccionar ante actuaciones irregulares, fraudes o actos contrarios al Código ético de PHB. Este código ético representa el compromiso de la compañía ante sus profesionales, clientes, proveedores, competidores, accionistas y otros grupos de interés con los que se relaciona, de conducir todas sus actividades en conformidad con la normativa y regulación vigente así como con los más altos estándares y valores éticos.

El código ético de PHB se basa en tres pilares fundamentales:

Tabla 57. Código ético

Prevenir	Detectar	Reaccionar
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar riesgos periódicamente. - Desarrollo de políticas, procedimientos y protocolos - Medidas de formación, difusión y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reporting periódico - Buzones éticos y otros canales - Seguimiento de controles de cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigaciones de denuncias. - Medidas protectoras y disciplinarias.

Fuente: elaboración propia

La gerencia: centra su actividad en la supervisión de las directrices generales y la estrategia de definida, así como en el establecimiento de sus políticas corporativas, algunas pioneras, como la Política de involucración de los accionistas.

Compromiso medioambiental: con el uso de energía renovable pretendemos frenar los impactos negativos que puede generar nuestra actividad a la sociedad y al medioambiente. Así mismo, con esta práctica, intentaremos cambiar el modo en que las demás empresas actúan frente a su consumo de energía puesto que si todos ayudamos el cambio se produce.

También se va a adquirir un contenedor especial cuya función será gestionar nuestros residuos orgánicos de tal forma que éstos se conviertan en abono pudiéndose desechar sin peligros para el medio ambiente.

Compromiso social: PHB una estrategia de fuerte implicación con las comunidades en las que opera, ofreciendo trabajo a la comunidad local y promoviendo el desarrollo socio-económico del entorno, la sostenibilidad energética, el arte, la cultura, la educación, la formación, la cooperación al desarrollo y la solidaridad. PHB promueve la protección y el respeto de los derechos humanos mediante un conjunto de herramientas, que además dificultan o impiden su vulneración. En cuanto a los RRHH está presidida por el respeto a la diversidad, la igualdad de oportunidades y la no discriminación.

Responsabilidad sobre el servicio: PHB se esforzará en garantizar la seguridad del servicio entregado así como de su la alta calidad, por ello fomentamos el uso de fuentes de energía primaria producidas localmente y recursos energéticos renovables y el consumo responsable de la energía apoyando medidas de ahorro y eficiencia energética.

12. Conclusiones

El proyecto PHB es viable tal y como se ha podido comprobar al calcular el VAN (380.559 USD), y el TIR (40%), aunque tenemos que tener en cuenta las dificultades con las que nos podemos encontrar al iniciar la actividad, como, por ejemplo:

- La deficiencia generalizada de infraestructura de República Dominicana.
- Contar con mano de obra poco cualificada.
- Inseguridad civil
- Probabilidad alta de sufrir desastres naturales que provoquen la realización de nuevas inversiones en ANC.

Inconvenientes que, sin embargo, no desaniman a las inversoras puesto que la rentabilidad que el proyecto ofrece es bastante tentativo y supera con creces a los inconvenientes mencionados.

Por otra parte, y aunque PHB se ha posicionado en un “nicho de mercado”, la competencia es feroz y, en las circunstancias en la que nos encontramos por motivos de la pandemia, las cadenas hoteleras tipo Resorts, acaparan una porción muy grande del mercado, con lo que es difícil para una Startup crearse un sitio en el sector.

En este caso PHB cuenta con una estrategia basada en la aportación de un valor diferenciado al mercado. En la actualidad, los hoteles de la zona no cuentan con las características de PHB como la generación de energía renovable, la eliminación de plásticos de un solo uso y el reciclaje de residuos orgánicos. Además, PHB será capaz de ofrecer a sus consumidores una interacción íntegra con la cultura local, pudiendo interactuar con su gente y visitar lugares autóctonos que estando en un recinto hotelero (Resort), típico de Punta Cana, no sería capaz de acceder. De esta forma PHB se hará un hueco en el mercado.

Teniendo la información que se ha recopilado a lo largo de este trabajo, desarrollar este modelo de negocio en la práctica, así como los servicios que se pretenden ofrecer, se convierten en una idea tangible y todo esto, gracias a las inversiones en activos, maquinaria, tecnología implementada, personal cualificado y a los procesos de trabajo que se han diseñado para poder llevar a cabo el negocio propuesto, consideramos que de esta manera se podrá conseguir ofrecer un adecuado servicio al cliente.

De acuerdo con los parámetros legales de Paradise Hotel Boutique optaremos por la sociedad de responsabilidad limitada que consta con diferentes pasos como apertura de cuenta bancaria de parte de los socios, registro mercantil, redactar estatutos sociales, escritura ante el notario hasta obtener el CIF definitivo. Esta sociedad nos permitirá rapidez en cuanto a trámites burocráticos, menor complejidad de funcionamiento no existe un mínimo de capital, se podrá constituir en un tiempo relativamente corto.

Por otro lado, contaremos con un seguro de protección civil de las instalaciones PHB como medida preventiva debido a los desastres naturales que puedan ocasionar daños colaterales a las mismas.

El objetivo es ofrecer a este tipo de consumidor un servicio hecho a medida, donde la satisfacción del cliente alcance sus niveles máximos. Buscamos la diferenciación del servicio que ofrecemos y es por ello por lo que nuestra propuesta de valor se basa en nuestro enfoque al cliente. PHB ofrece un servicio diferenciado donde los precios no son inferiores respecto a los de la competencia y el servicio es totalmente personalizado.

Por consiguiente, enfocándonos en la parte comercial, para lograr una mejor penetración en el mercado aplicaremos la estrategia de omnicanal, que incluye la distribución a través de la propia página web. También se aplicarán estrategias de comunicación SEM y SEO y publicidad en redes sociales. Por otro lado, para que podamos mejorar con respecto a la calidad que ofrecemos, dispondremos de los llamados test "Feedback o review" mediante el cual cada uno de nuestros clientes podrá valorarnos, cada huésped recibirá un email para cumplimentar este pequeño test, que contará con rellenar una serie de datos personales y puntuación en la relación al servicio ofertado.

13. Bibliografía

Antonio Alcocer. El plan financiero. 2019. Disponible en: <https://www.youtube.com/channel/UCZ46Nix2QZINbZLLFIPzxqQ>

ACCID. (19 de febrero de 2021). Manual RATIOS SECTORIALES 2019. ACCID. <https://accid.org/es/manual-ratios-sectoriales-2019-cuentas-anuales-balances-y-cuentas-de-resultados-de-178-sectores-y-25-ratios-para-cada-sector/>

Banco Central de República Dominicana. Disponible en: <https://www.bancentral.gov.do/a/d/2537-sector-turismo>

Banco Central de República Dominicana (2020). Banco Central y ASONAHORES pasan balance al comportamiento del Sector Turismo y acuerdan colaboración para fortalecer estadísticas sobre turismo. Disponible en: <https://www.bancentral.gov.do/a/d/4992-banco-central-y-asonahores-pasan-balance-al-comportamiento-del-sector-turismo-y-acuerdan-colaboracion-para-fortalecer-estadisticas-sobre-turismo>

Asociación de Hoteles y Turismo de República Dominicana. (ASONAHORES). (2020). Propone modelo turístico más moderno e inclusivo diseñando políticas y estrategias de largo plazo. <https://www.asonahores.com/propone-modelo-turistico-mas-moderno-e-inclusivo-disenando-politicas-y-estrategias-de-largo-plazo/>

DGII. Disponible en: <http://www.dgii.gov.do/legislacion/Paginas/default.aspx>.

Edgar M y Angel DL. Doing Business. Una guía para República dominicana. (2018). Disponible en: <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/assets/doing-business/doing-business-2018-republicadominicana-es.pdf>

Oficina Nacional De La Propiedad Industrial (ONAPI). (2021). *Marca registrada*. <https://www.onapi.gov.do>

Agenda 2030 en América Latina y el Caribe. (s.f). Informe nacional voluntario 2018. <https://agenda2030lac.org/es/paises/republica-dominicana>

SG – SICA. Alianza para el desarrollo sostenible de Centroamérica (ALIDES). https://www.sica.int/documentos/alianza-para-el-desarrollo-sostenible-de-centroamerica-alides_1_82723.html

Diario turístico de la Republica Dominicana (2021). *OMT ensalza a Dominicana por su gestión del turismo ante el Covid*. <https://www.arecoa.com/destinos/2021/02/18/lider-la-omt-ensalza-dominicana-protocolos-sanitarios/>

González Garagorri, Í. (2014). Dirección Financiera. Centro de Estudios Financieros.

Grinblatt, M. y Titman, S. (2007). Financial markets and corporate strategy. Boston: Ed. McGraw-Hill

Amat, O. (2008). Análisis de Balances: Claves para elaborar un análisis de las cuentas anuales. Editorial Profit.

Walsh, C. (2000). Ratios Fundamentales de Gestión Empresarial. Prentice Hall.

Pascual, J.G. (2016). Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Comercial Grupo ANAYA, SA.

David Jobber And Geoff Lancaster. Business, 10th ed. Pearson Education, Harlow. "Selling and sales Management".

Iberdrola. Una cultura corporativa de integridad y transparencia. Disponible en: <https://www.iberdrola.com/conocenos/energetica-del-futuro/nuestros-compromisos>

Régimen fiscal. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/regimen-fiscal/index.html?idPais=DO>

14. Anexos

14.1 Cuenta tesorería mes a mes

Tabla 58. Tesorería mes a mes

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SALDO DE CAJA	\$1.549.310	-\$1.326.431	\$67.818	\$84.981	\$113.585	\$79.260	\$56.377	\$58.377	\$48.079	\$41.214	\$31.572	-\$322.356	\$481.786
CAJA GENERADA EN EL AÑO (CFO+CFI+CFF)	\$1.549.310	-\$1.326.431	\$67.818	\$84.981	\$113.585	\$79.260	\$56.377	\$58.377	\$48.079	\$41.214	\$31.572	-\$322.356	\$481.786

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CFO	-\$18.832	-\$152.584	\$67.818	\$84.981	\$113.585	\$79.260	\$56.377	\$58.377	\$48.079	\$41.214	\$31.572	-\$103.638	\$306.208
Cobros por las venta netas	\$0	\$60.000	\$85.000	\$100.000	\$125.000	\$95.000	\$75.000	\$75.000	\$66.000	\$60.000	\$50.000	\$43.502	\$834.502
Cobros por ITBI repercutido	\$0	\$10.800	\$15.300	\$18.000	\$22.500	\$17.100	\$13.500	\$13.500	\$11.880	\$10.800	\$9.000	\$21.282	\$163.662
Pagos por COGs MP	\$0	-\$30.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$10.000	-\$8.000	-\$8.000	-\$8.000	-\$6.200	-\$5.000	-\$115.200
Pagos por COGs MOD	-\$291	-\$895	-\$895	-\$895	-\$895	-\$895	-\$895	-\$895	-\$895	-\$895	-\$895	-\$895	-\$10.136
Pagos por SG&A	-\$18.541	-\$18.541	-\$18.541	-\$18.541	-\$18.541	-\$18.541	-\$18.541	-\$18.541	-\$18.541	-\$18.541	-\$18.541	-\$18.541	-\$222.497
Pagos por ITBI soportado	\$0	-\$173.948	-\$3.045	-\$3.583	-\$4.478	-\$3.404	-\$2.687	-\$2.687	-\$2.365	-\$2.150	-\$1.791	-\$1.559	-\$201.696
Pagos por liquidaciones de ITBI	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pagos por IS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$126.746	-\$126.746
Pago por intereses	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$15.681	-\$15.681
CFI	\$0	-\$1.173.847	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1.173.847
-CAPEX	\$0	-\$1.173.847	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1.173.847
CFF	\$1.568.142	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$218.718	\$1.349.424
Cobros por captar EQUITY	\$1.411.328	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.411.328
Cobros por captación de deuda bancaria	\$156.814	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$156.814
Pagos por amortización de Deuda Bancaria	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$47.376	-\$47.376
Pagos por Dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$171.342	-\$171.342

Fuente: elaboración propi

14.2 Planos del edificio

Imagen 4. Plano, planta 2ª - C



Fuente: Elaboración propia

Imagen 5. Plano, planta 2ª - B



Imagen 8. Plano, planta 3ª - A



Fuente: Elaboración propia

Imagen 11. Plano, planta 3ª - B



Fuente: elaboración propia

Imagen 14. Plano, planta 3ª - C



Imagen 15. Plano, planta 3ª - D



Fuente: elaboración propia

Imagen 16. Plano, planta 1ª - A



Fuente: elaboración propia

Imagen 17. Plano, planta 1ª - B



Fuente: elaboración propia

Imagen 18. Plano, planta 2ª - A



Fuente: elaboración propia

Imagen 19. Plano, planta 2ª - B



Fuente: elaboración propia

Imagen 20. Plano, planta baja



Imagen 23. Plano, zonas comunes

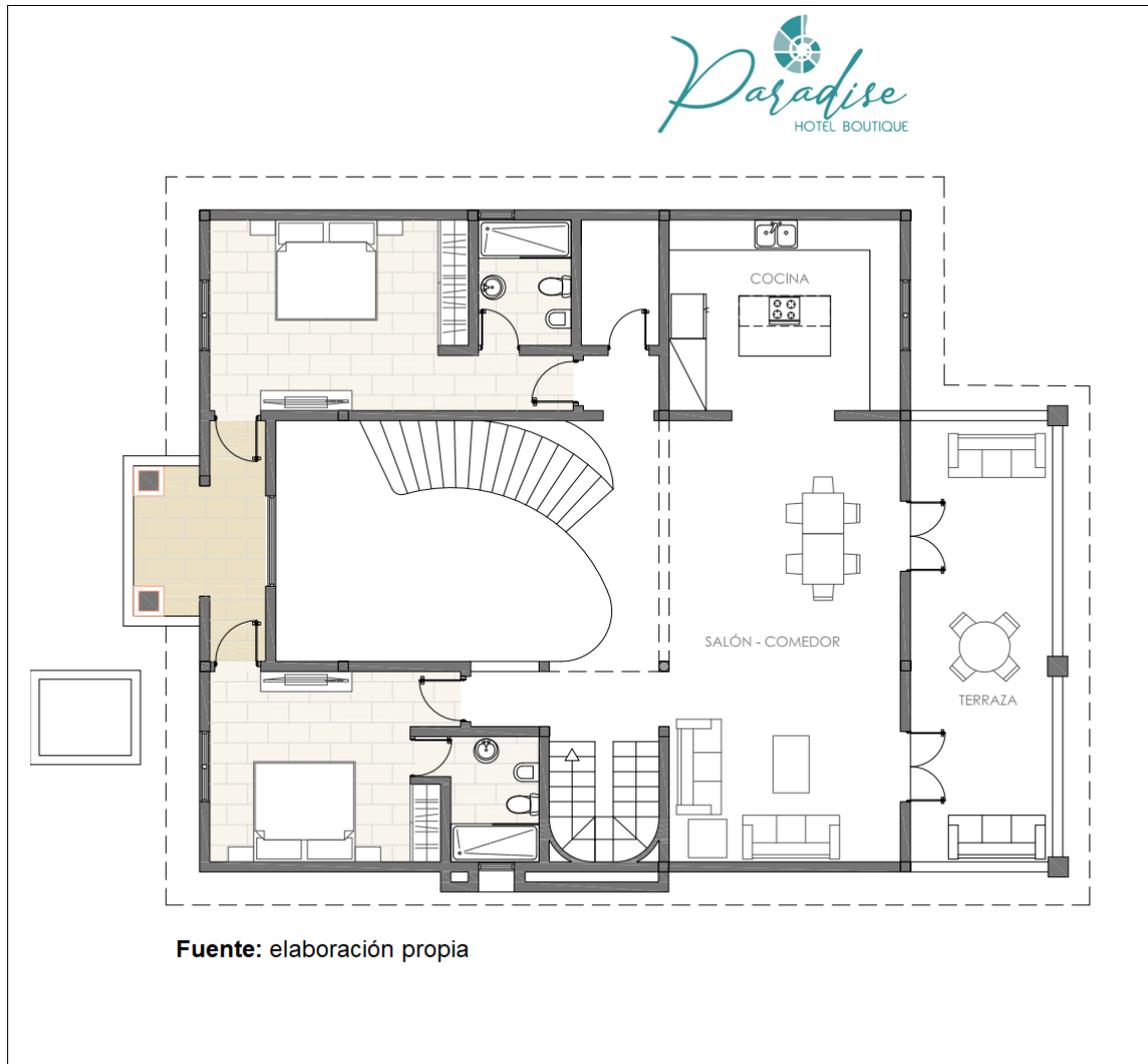


Imagen 26. Plano, vista superior



Imagen 28. Plano, vista superior



Imagen 29. Plano, terraza



Fuente: elaboración propia