



# **GRADO EN COMERCIO**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“EVOLUCIÓN Y FUTURO DE  
HERMANOS S.L.”**

**PAULA GUTIÉRREZ GARCÍA**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, 28/06/2021**



# UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

## GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO: 2020/21

### *TRABAJO FIN DE GRADO*

### “EVOLUCIÓN Y FUTURO DE HERMANOS S.L.”

**Trabajo presentado por: PAULA GUTIÉRREZ  
GARCÍA**

**Tutor: MARÍA DEL AMOR CUMBREÑO  
BARREALES**

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, 28/06/2021

## INDICE

Índice de gráficos y tablas.....	5
1. Introducción.....	7
2. Metodología.....	8
3. Justificación teórica y objetivo del proyecto .....	9
4. Información sobre la empresa .....	10
4.1 Historia de la empresa. ....	10
5. Descripción de la actividad y cambios en ella.....	11
6. Análisis del mercado.....	14
6.1 Análisis externo.....	14
6.1.1 Macroentorno .....	14
6.1.2 Microentorno.....	17
6.2 Análisis interno.....	19
6.3 DAFO.....	20
7. Situación Covid19.....	22
8. Plan de Marketing.....	24
8.1 Estrategia de Ventas.....	24
8.2 Política de precios.....	24
8.3 Política de cobros.....	24
8.4 Política de pagos.....	24
8.5 Política de comunicación.....	25
9. Plan de prestación de servicios. ....	27
10. Infraestructuras y equipamiento.....	31

11.	Organización y Recursos Humanos .....	36
11.1	Descripción de los puestos de trabajo. ....	36
11.2	Contratación y remuneración.....	37
12.	Aspectos formales.....	39
13.	Calendario de ejecución.....	40
14.	Análisis económico-financiero .....	42
14.1	Análisis y evolución de la empresa 2009-2019. ....	42
14.1.1.	Cuenta de pérdidas y ganancias. ....	42
14.1.2.	Balance de situación. ....	46
14.1.3.	Análisis de ratios .....	48
14.2.	Análisis económico-financiero del futuro de la empresa. ....	54
14.2.1.	Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	59
14.2.2	Balance de Situación .....	60
14.2.3.	Análisis de ratios.....	61
15.	Conclusión .....	65
16.	Referencias.....	66
17.	Anexos.....	70

## Índice de gráficos y tablas

Tabla 1: Análisis DAFO. ....	20
Imagen 2: Plano Restaurante y Bar. ....	31
Imagen 3: Plano alojamientos Imagen 4: Ejemplo apartamento. ....	32
Ilustración 5: Aspiradora y fregona ....	33
Ilustración 6: Tablet Ilustración 7: Módulo Kitchen. ....	34
Ilustración 8: Candado para las llaves. ....	34
Ilustración 9: Portátil. Ilustración 10: Tablet ....	35
Tabla 11: Organigrama. ....	36
Tabla 12: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (2009-2019). ....	42
Gráfico 13: Resultado del Ejercicio (2009-2019). ....	43
Gráfico 14: Importe neto de la cifra de negocios (2009-2019). ....	44
Gráfico 15: Datos de los gastos para el cálculo del resultado de explotación (2009-2019) .....	45
Tabla 16: Balance de Situación (2009-2019). ....	46
Gráfico 17: Activo (2009-2019) .....	47
Gráfico 18: Pasivo y Patrimonio Neto (2009-2019) .....	48
Gráfico 19: Ratios de rentabilidad. ROA y ROE (2009-2019) .....	49
Gráfico 20: Ratios de liquidez. ....	50
Gráfico 21: Ratios de solvencia .....	51
Gráfico 22: Ratio de capitalización. ....	52
Gráfico 23: Fondo de Maniobra (2009-2019) .....	53
Gráfico 24: Ratio de endeudamiento. ....	54

Gráfico 25: Ingresos del restaurante .....	55
Gráfico 26: Ingresos de los alojamientos.....	55
Tabla 27: Recursos Humanos.....	57
Gráfico 28: Porcentajes de gastos. Gráfico 29: Porcentaje de gastos de teléfono	58
Tabla 30: Porcentaje gastos de aprovisionamiento .....	58
Tabla 31: Gastos.....	59
Tabla 32: Cuenta de Pérdidas y Ganancias futura. ....	59
Tabla 33: Balance de situación futuro. ....	60
Gráfico 34: Ratios de rentabilidad. ....	61
Gráfico 35: Ratios de liquidez. ....	62
Gráfico 36: Ratios de garantía. ....	63
Gráfico 37: Ratio de capitalización.....	64
Tabla 38: Precio de los alojamientos.....	70
Tabla 39: Ingresos año 2019.....	71
Tabla 40: Porcentajes de gastos.....	84

## 1. Introducción

El objeto de este trabajo de fin de grado es conocer la viabilidad que tiene el negocio expuesto de cara al futuro.

Para ello, primero, se estudiarán las características del negocio y las diferentes posibilidades de cambio que puedan llevarse a cabo para su mejora. Así, como se realizará el análisis de todos los aspectos que hay que tener en cuenta para llevar a cabo este proyecto. Se analizará el entorno, se desarrollará un plan de marketing, dónde se determinará el mercado a quién va dirigido, el plan de operaciones, la organización de recursos humanos y su política.

A continuación, se realizará un estudio económico-financiero tanto de la evolución que ha tenido la empresa desde el 2009 hasta el 2019, como el estudio del futuro que puede tener la empresa si se aplican los cambios que se describen.

Por último, se describirán las conclusiones encontradas a lo largo del trabajo.

El trabajo realizado tiene un valor práctico, ya que se está estudiando la viabilidad que tendrán los cambios que se realicen en un negocio real y con una trayectoria. Por lo tanto, se analizará si se quiere continuar con el negocio aplicando los cambios.

Todos los datos que se han utilizado son reales. Pero, por la confidencialidad se ha cambiado el nombre de la empresa así cómo su ubicación.

Agradecer a mi padre por facilitarme los datos con los que he trabajado, a mi hermana, mi madre y mis tías por hablar con ellas sobre el trabajo y escucharme y a mi tutora Amor por ayudarme en todo el proceso hasta terminar este trabajo.

## **2. Metodología**

Para la elaboración del trabajo, la metodología que se ha utilizado ha sido primeramente exponer las características e información sobre la empresa actual.

A continuación, se han descrito los cambios que se quieren realizar y se ha hecho un estudio sobre su entorno, tanto interno como externo.

Luego, se han descrito tanto las estrategias como las políticas que la empresa llevará y los recursos humanos.

Se ha realizado un análisis de los datos contable desde el año 2009 hasta el 2019 y un análisis económico-financiero sobre el futuro de la empresa.

Por último, se han descrito las conclusiones.



### **3. Justificación teórica y objetivo del proyecto**

Este trabajo de fin de grado se ha realizado para comprobar principalmente que el negocio seguiría siendo viable si la parte del bar cesa. Ya que cerrando esta parte del negocio, que es la que mayor dedicación de horas requiere, el gerente tendría que emplear menos horas de su tiempo al negocio. Y para comprobar si con todos los cambios introducidos, el trabajo que conlleve todo el negocio es más eficiente y se reducen en mayor medida los gastos a los ingresos

Por lo que, si este proyecto es viable, la persona que fuera la futura gerente si que estaría dispuesta a continuar con el negocio.

El objetivo de este proyecto es analizar la viabilidad que tendría un negocio familiar dedicado a la hostelería, si una de sus partes cesa. Y si la introducción de tecnología y cambio de la estructura del organigrama mejoraría el negocio y aumentaría su beneficio.

## 4. Información sobre la empresa

Hermanos S.L. es una empresa familiar dedicada a la hostelería. La empresa está compuesta por un bar, un restaurante, un hotel rural y unos apartamentos turísticos. Tiene 2 socios, dos hermanos que son los gerentes de esta, además de trabajadores.

Situada en un municipio de la provincia de Segovia, en la comunidad autónoma de Castilla y León. Tiene 950 habitantes y se encuentra a media hora en coche de Segovia y a cuarto de hora de una población de 10.000 habitantes.

Pertenece a la comarca natural de la Tierra de Pinares, esto hace que en otoño realice jornadas de setas. A parte de las diferentes jornadas que realiza en otras épocas del año.

Es una pequeña empresa con 7 trabajadores, incluidos los gerentes, más los extras de algunos fines de semana o del verano.

### ***4.1 Historia de la empresa.***

Hermanos S.L. fue creada por los padres de los actuales propietarios. Hace 50 años comenzaron con un bar en un pequeño establecimiento situado debajo de la propia casa de estos, sirviendo solamente bebidas. A medida que pasó el tiempo el negocio se fue ampliando y abrieron un nuevo establecimiento más grande en la plaza mayor del pueblo. Cuando los hijos de los creadores del negocio se hicieron mayores, fueron ellos quién empezaron a tomar las decisiones sobre este, aunque todos se dedicaban a él. El negocio fue creciendo gracias a que cada vez tenían más clientes fieles y comenzaron a dar comida hecha por la mujer emprendedora que comenzó este negocio. Los clientes confiaban en ellos por la amabilidad y la generosidad que transmitían. A medida que el negocio iba creciendo ellos se iban adaptando a las necesidades y por tanto contrataron a una cocinera. Primeramente, hicieron un mesón y no fue hasta 1997 cuando lo denominaron restaurante. Además de dedicarse a esta parte de la hostelería, abrieron una casa rural en 1998. Después, se transformó en Hotel Rural y ampliaron el negocio construyendo unos apartamentos rurales.

## 5. Descripción de la actividad y cambios en ella.

Actualmente el negocio cuenta con 3 segmentos, la parte del bar, cuya función principal es servir bebidas, la parte del restaurante dedicada a servir comida y el segmento de los alojamientos el cual se dedica a hospedar a gente. Estudiaremos la viabilidad del negocio si el segmento del bar cesa, se introduce tecnología en las demás partes del negocio y se cambia la estructura del organigrama.

La función principal del restaurante es dar comidas. Para esto hay dos servicios, el servicio diario, de lunes a viernes, que consiste en un menú del día y un servicio que incluye también los fines de semana que es de carta. En la mayoría de épocas del año se ofrece un menú adaptado a los alimentos de la época en la que nos encontremos, menú de pucheros (enero y febrero), menú de espárragos (abril y mayo), menú de verano (julio, agosto y septiembre) y menú de las setas (octubre y noviembre). Además, se ofrecen menús especiales para las celebraciones. Todos los platos que se ofrecen son caseros, lo que conllevan una previa elaboración. Por tanto, la actividad de esta parte de la empresa es servir en el restaurante comida casera. El valor añadido de esta parte del negocio, es hacer sentir a los clientes que se encuentran en un ambiente familiar y que los camareros son cercanos a las personas.

En cuanto a los alojamientos, la función que ejercen es hospedar tanto a trabajadores como a turistas. Al estar en el medio rural, se intenta que los huéspedes vivan una experiencia rodeados de naturaleza y que sea tranquila. Para que la experiencia sea completa, se intenta que disfruten de la otra parte del negocio, del restaurante y de esta manera puedan disfrutar del ambiente familiar y de la comida casera.

Los cambios que se realizarían con el proyecto son los siguientes:

1. Cese de la actividad que conlleva el bar.
2. Modernización de los sistemas de limpieza del restaurante.
3. Modernización del sistema de recogida de comandas y de la forma en la que se informa a cocina.
4. Automatización de la entrada a los alojamientos.

5. Subcontratación de limpieza de los alojamientos.
6. Control exacto del stock.
7. Quitar la máquina de tabaco.
8. Reestructuración del organigrama.

A continuación, se explicará el porqué de cada punto anterior y el beneficio que se obtiene realizando cada cambio.

1. El cese de esta parte del negocio es debido a que los gastos son superiores a los beneficios. Principalmente el gasto de personal es muy elevado ya que las horas que están abiertos son muchas.
2. Al modernizarse los sistemas de limpieza del restaurante, se compra maquinaria de limpieza y se ahorra gastos de personal ya que estos necesitarían menos horas para realizar dicha actividad.
3. Al modernizarse el sistema de comandas y la forma en la que se informa a la cocina, sería más rápido y más preciso por lo que, al ser más rápido se ahorra en personal y al ser más preciso se evita el desperdicio de alimentos. Además, se evitarán errores en las cuentas finales.
4. Si automatizas la entrada al alojamiento evitas tener personal para realizar dicha actividad, lo que supone un ahorro de personal.
5. Subcontratando el sistema de limpieza de los alojamientos solo tendrías gastos cuando esta actividad sea necesaria.
6. Para evitar el desperdicio de cualquier producto, se instalará un software que permitirá el control exacto del inventario. El cuál reducirá el desperdicio de cualquier materia prima o producto elaborado.
7. La máquina de tabaco produce un beneficio muy bajo. Siempre hay que tenerla apagada y estar pendiente de encenderla para cada cliente que quiera utilizarla, por lo que al quitarla se elimina una responsabilidad. En el año 2019, año sobre el que se va a realizar el plan económico-financiero, la máquina de tabaco dio pérdidas, debido a que los ingresos que generó

fueron similares a los gastos y además, les pusieron una serie de sanciones, que hicieron que los gastos creados por esta máquina fueran mayores.

8. Reorganizar el organigrama consiste principalmente en delegar funciones sobre los empleados, haciendo que los propietarios/gerentes tengan menos carga de trabajo.

## 6. Análisis del mercado

En este apartado se estudiará el mercado, tanto externamente como internamente con la intención de conocer el entorno de la empresa para saber qué aspectos le afectan.

### 6.1 Análisis externo

Primeramente, se realizará un análisis del macroentorno con un análisis PESTEL. A continuación, un análisis del microentorno.

#### 6.1.1 Macroentorno

En este apartado estudiaremos la situación política, económica, socio-cultural, tecnológica, ecológica y legal de España, lugar dónde se encuentra este negocio.

**POLITICO:** España es una monarquía parlamentaria. La jefatura de Estado la ejerce el Rey Felipe VI y el poder legislativo las Cortes Generales. Con un modelo de democracia representativa. Desde el 7 de enero de 2020, Pedro Sánchez (PSOE) ha sido presidente del gobierno. Su gabinete ministerial está formado por miembros del PSOE y de Unidas Podemos. (European Commission, 2021)

La situación política es inestable ya que el vicepresidente de gobierno ha decidido abandonar su puesto. Y ha habido elecciones en la capital. (La Vanguardia, 2021)

**ECONÓMICO:** España se encuentra en una situación de crecimiento debido a la gran recesión en el año 2020. La caída del PIB de este año fue de entre un 10,7% y un 11,6%. Y se prevé para el 2021 un crecimiento de entre el 4,2% y el 8,6%. La gran recesión fue debido al Covi19, lo que hizo parar la economía. El sector de la hostelería se ha visto especialmente afectado. (Epdata, 2021)

**SOCIO-CULTURAL:** España, es el país de la Unión Europea con mayor densidad de bares por habitantes. Gran parte de la vida española, se hace en torno a un bar o restaurante, ya que para los españoles es un punto de encuentro con amigos, familiares o para establecer nuevas relaciones. Por eso, para los españoles los bares son una forma de vida. (Restalia, grupo de neorestauración, 2021)

La población del municipio es activa si hablamos de salir a los bares, pero es el rango de más edad quienes sales a diario. Los jóvenes lo hacen los fines de semana o en fechas señaladas. El municipio en el que se encuentra esta empresa, tiene una demografía de gente mayor, la edad media es de 52,31, lo que hace que tengas que enfocar gran parte de tu negocio al rango de la población con esta edad. En la provincia en la que se encuentra encontramos el mismo problema de población, ya que tenemos una población envejecida. Además, esta empresa se encuentra en la parte de España llamada “la España vacía”, lo que hace que haya mucha despoblación y por tanto pocos habitantes.

**TECNOLÓGICO:** el campo de la tecnología se encuentra en auge tanto para el sector como para los clientes. Cada vez el sector cuenta con más tecnología en sus instalaciones. Y los consumidores cada vez utilizan más herramientas tecnológicas para encontrar un sitio dónde comer o dónde quedarse a dormir, ya que el 78,2% de las mujeres y el 77% de los hombres utilizan internet a diario. Además, el 78,5% de los hogares con alguna persona de 16 a 74 años dispone de al menos un teléfono móvil. Y el 76% de las personas de este rango de edad usa internet diariamente. Por lo que, actualmente, las consultas a internet son muy elevadas. (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

Otro aspecto a destacar sobre la tecnología y su uso, es que hoy en día las reseñas de los usuarios a través de las diferentes plataformas son muy importantes porque la mayoría de los usuarios las buscan y de esto modo descubren más aspectos sobre el negocio y deciden cuál de ellos es mejor. (Social Marketing Intelligence, 2021)

**ECOLÓGICO:** el cambio climático es un hecho. La Unión Europea intenta luchar poniendo medidas comunes a todos los países miembro. Pero, estos acuerdos no se cumplen como deberían.

Para que se pudiese evitar un calentamiento catastrófico, haría falta reducir las emisiones de gases efecto invernadero un 45% en 2030 comparándolas con el año 2010. Además, se deberían exigir medidas más estrictas para lograr el Acuerdo de París. (Noticias ONU, 2021)

Para que esto se pueda hacer realidad, todos debemos ser conscientes e involucrarnos en ello. Por lo tanto, como establecimiento de restauración, algunas de las medidas que se pueden tomar para contribuir a la reducción del cambio climático son las siguientes:

- Reducir el caudal del agua de todos los grifos y cerrarlos cuando no sea necesario.
- Utilizar bombillas LED.
- Tener sensores de luz para evitar que estén encendidas cuando no haya nadie.
- Utilizar productos de varios usos, evitando los productos de un solo uso como pueden ser los cubiertos de plástico.
- Reutilizar el vidrio.
- Reciclar todos los materiales.

(Hostelería por el clima, 2021)

**LEGAL:** A causa de la pandemia, las normas para la hostelería son muy cambiantes, por lo tanto, hay que estar continuamente atentos a la normativa del BOE para cumplir correctamente las normas del momento.

En España, las comunidades autónomas tienen competencia para legislar y supervisar los establecimientos de restauración de su comunidad, por lo que hay que cumplir las leyes de la comunidad en la que te encuentras. En el caso de Castilla y León, algunas de las leyes que hacen referencia a los establecimientos de restauración son las siguientes:

- Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León. (BOE núm. 317, 2021). Dicha ley tiene determina la regulación del turismo en la Comunidad de Castilla y León.
- Ley 17/2009, de 23 de noviembre (BOE núm. 283, 2021), sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.



- Orden de 14 de mayo de 1999 (BOE núm. 124, 2021), de la Consejería de Industria, Comercio y Turismo, por la que se regula el procedimiento de autorización, funcionamiento y clasificación de los establecimientos de restauración.

### **6.1.2 Microentorno**

Estudiaremos el entorno más cercano a la empresa: clientes, proveedores, competidores y socios.

**CLIENTES:** la red de clientes es amplia ya que es un negocio con una experiencia de 50 años. Dentro de esta, principalmente, se destacan tres tipos de clientes. Personas de mediana edad (35 a 60 años), con una renta media/media-alta, de la comunidad en la que se encuentra la empresa, que una de sus aficiones es salir a comer a un restaurante con comida de buena calidad, que les gusta el medio rural y que les gusta estar en un ambiente familiar. Por otro lado, clientes de mediana edad (35 a 60 años), con una renta media, de cualquier parte del mundo, que les gusta el medio rural y hacer turismo en este. Y finalmente, gente que trabaja cerca de donde se encuentra la empresa y necesita un alojamiento con cocina, pero, que tenga un restaurante cerca o trabajadores que necesitan comer un menú del día diariamente. Seguiremos manteniendo la misma red de clientes y cubriendo sus necesidades.

**PROVEEDORES:** al igual que con los clientes, la red de proveedores es amplia.

Contamos con proveedores del municipio en el que se encuentra. Esto son negocios familiares, pequeños, que proporcionan alimentos frescos, como carne, fruta y verdura. Para productos duraderos los comerciales o representantes de las diferentes empresas vienen hasta el local para vender y traer sus productos. Para todas las bebidas que se venden también son comerciales o representantes los que las proporcionan. Alguno de nuestros proveedores son los siguientes:

-Distribuciones Llorente S.A.L., es una empresa dedicada a la distribución tanto de productos de alimentación como de bebidas. Se localizan en Cuellar, pero en su radio de acción también están en otras provincias de Castilla y León. A nosotros nos proveen principalmente de cerveza Mahou y diferentes vinos. (Distribuciones Llorente, 2021)

-Conservas Anda S.L.: una empresa familiar, con su sede en Toro (Zamora) que hace conservas de productos de la huerta. Algunos de estos productos son espárragos, guisantes o judías verdes. (Conservas Anda, 2021)

-Bacalaos El Barquero: una empresa dedicada al mundo del bacalao con localización en Asturias. Esta empresa pesca con anzuelo uno a uno cada uno de sus bacalaos, evitando de esta manera que los peces se golpeen y se dañen como sucede con la pesca por “arrastre”. Además, poseen piscinas especiales para que el pez no muera por el estrés de las redes y su carne sea de una mayor calidad. El producto que nos proveen es bacalao. (El Barquero, 2021)

Los proveedores de servicios, les podemos dividir en dos, personas de confianza que tienen pequeñas empresas y que realizan actividades como son el mantenimiento de las luces, y técnicos pertenecientes a grandes empresas como puede ser Iberdrola.

**COMPETIDORES:** si hablamos del restaurante, en la localidad en la que nos encontramos somos el único, por lo tanto, nuestra competencia está en los pueblos de alrededor. A 13Km se encuentra un municipio, de 1.089 habitantes, a la misma distancia de la capital, cuenta con 4 restaurantes que se dedican al mismo tipo de clientes, a 15Km un municipio más grande, de 8.500 habitantes, que cuenta con 2 restaurantes de las mismas características y un pueblo a media hora de 10.000 que cuenta con 6 restaurantes de unas características similares.

Si hablamos del bar, el municipio cuenta con otros 3 bares, los que serían la competencia más directa. Los clientes de estos establecimientos en muchas ocasiones son los mismos, gente del pueblo, pero gracias a tener restaurante, en otras ocasiones, cuando la gente viene a comer o tomar unas raciones van a nuestro negocio.

En cuanto a la casa rural, la localidad en la que se encuentra cuenta con otras dos casas rurales, totalmente equipadas, pero más pequeñas, ya que la nuestra tiene una capacidad total de hasta 42 huéspedes, incluyendo el hotel rural y los apartamentos turísticos. Por lo que esto nos permite cubrir las necesidades de más tipos de clientes.

**SOCIOS:** la empresa está compuesta por dos socios, dos hermanos que disponen cada uno del 50% de la empresa. Ambos se dedican plenamente a la empresa, además de ser dueños, son trabajadores de la misma.

## **6.2 Análisis interno**

En este apartado se estudiará los aspectos internos de la empresa.

**RECURSOS HUMANOS:** destacar la experiencia en el sector. Los dos propietarios de la empresa llevan toda su vida viendo cómo se trabaja en este sector, los primeros años de su vida observando y ayudando y más tarde, trabajando en esta. El resto del personal lleva años trabajando en la empresa por lo que cuentan con experiencia y conocen su funcionamiento. Además, los propietarios tienen cercanía con los clientes, lo que hace que se cree un ambiente familiar y que los clientes queden satisfechos.

**RECURSOS MATERIALES:** disponen de todas las herramientas necesarias para llevar a cabo el negocio, tanto maquinaria como mobiliario. Y buen estado de todos ellos.

**CALIDAD DE LA MATERIA PRIMA:** toda la materia prima que se utiliza en el restaurante es de alta calidad lo que hace que el producto final también sea de esa misma calidad.

**GRAN VARIEDAD:** contar con muchos años en el sector, hace que la oferta de productos sea alta, tanto en bebidas como en platos. Esto hace que puedan cubrir un mercado mayor.

**HOTEL RURAL:** esta denominación permite poder alquilar la casa rural por habitaciones, pudiendo cubrir las necesidades de más tipos de clientes.

**IMAGEN:** llevar tantos años en el sector hace que haya una parte del mercado que tenga una imagen gracias a la trayectoria y a la publicidad que se ha llevado a cabo.

### 6.3 DAFO

En la tabla 1 que aparece a continuación se mencionan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

Tabla 1: Análisis DAFO.

<p><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Envejecimiento de los propietarios.</li> <li>-Localización.</li> <li>-Envejecimiento de la población.</li> <li>-Despoblación.</li> </ul>	<p><u>Amenazas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Competencia</li> <li>-Descenso del turismo.</li> <li>-Restricciones del gobierno.</li> </ul>
<p><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia en el sector.</li> <li>-Instalaciones.</li> <li>-Red de clientes y proveedores.</li> </ul>	<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevos mercados.</li> <li>-Aumento del turismo rural.</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia*

Para afrontar las debilidades y amenazas se buscarán soluciones a los problemas que surjan de ellas.

Para evitar que el envejecimiento y jubilación de los propietarios haga que la empresa cierre, su descendencia continuará con él. Además, se llevará a cabo un proyecto para cambiar parte del modelo de negocio que se llevaba hasta ahora.

Cómo la localización no se va a cambiar, se atraerá a clientes de pueblo cercanos y de poblaciones grandes que tiene cerca. Con esto también se evitará que la despoblación haga que cada vez los clientes sean menos. Para hacer que la competencia no capte su mercado, hay que tener clientes fieles y estar siempre a disposición de estos.

Vivimos en una época en la que el turismo ha descendido y las restricciones del gobierno son muy cambiantes. Por lo que, hay que adaptarse rápidamente a las nuevas situaciones, estar dispuesto a hacer los cambios oportunos e intentar abarcar otros tipos

de clientes que no sean turistas. La mayoría de los clientes del hotel rural no viajan por turismo si no por trabajo. Este tipo de clientes mantiene el negocio en las épocas de crisis como ha sido la pandemia.

Por otro lado, se aprovecharán todas las oportunidades y fortalezas de la empresa.

Gracias a la experiencia en el sector, a todas sus instalaciones y a la red de clientes y proveedores les permite poder adaptarse rápidamente a los nuevos cambios.

Cuando el turismo aumente, hay que estar adaptado a las nuevas necesidades de los clientes. Y siempre estar dispuesto a abarcar nuevos mercados.

## 7. Situación Covid19.

A continuación, se realizará un pequeño análisis de lo que ha supuesto la crisis Covid19.

Desde el 14 de marzo de 2020 (día que se decretó el estado de alarma) al 25 de mayo del 2020 toda la hostelería estuvo cerrada. En este momento, todos los trabajadores de esta empresa entraron en ERTE (Expediente de Regulación Temporal de Empleo). Los empleados que se encontraban en esta situación, tenían derecho a cobrar el 70% de su sueldo los 6 primeros meses y a partir de este momento el 50%, aunque todos estos sueldos tienen limitaciones. En esta empresa los empleados dejaron de estar en ERTE el 1 de julio de 2020. La empresa por su parte se ahorró pagar la Seguridad Social de los ERTE debido a “causa mayor” como lo es el Covid19, pero no tenían derecho a despedirlos ya que tienen que pasar 6 meses para que la empresa pueda realizar un despido, aunque esto no hubiera sido necesario debido a que en el verano las ventas aumentaron. (Eleconomista.es, 2021)

En el caso de los dos socios, los propietarios del negocio al ser autónomo tuvieron derecho a la prestación extraordinaria por cese de actividad. Esta prestación la pudieron solicitar ya que tuvieron que cerrar el negocio y la facturación del negocio cayó más de un 75%. En este momento, ellos tenían derecho a cobrar el 70% de su base reguladora. (Gobierno de España, 2021)

Al haber estado cerrado 2 meses y medio, la empresa tuvo que pedir un préstamo ya que a pesar de haber cesado la actividad y que tanto trabajadores como autónomos cobrasen parte de su sueldo, el negocio siguió teniendo gastos, como pueden ser la luz o el gas.

En el resto de ocasiones cuando las medidas para la hostelería han sido endurecidas, al no haber cesado la actividad completa, ya que han dejado servir para llevar, los autónomos no han tenido derecho a la prestación extraordinaria.

Por lo tanto, debido a la pandemia, la empresa ha sufrido momentos de incertidumbre ya que ha habido meses en los que ha sufrido pérdidas porque los gastos eran mayores a los ingresos.

Tanto el análisis económico-financiero previo como el futuro no se ha realizado con los datos de este año ya que ha sido una excepción y unas circunstancias extraordinarias, por lo tanto no es significativo para la evolución. Sin embargo, hay que tenerlo en cuenta porque el negocio en este periodo descendió sus ingresos. Pero, al verse que las ventas del 2021 están creciendo y que las previsiones para los negocios dedicados a la hostelería son buenos se ha decidido realizar las previsiones con datos del 2019, porque cuando este proyecto se pudiera poner en marcha, año 2024, los datos serán más parecidos a los 2019 que a los del 2020, por lo que es más realista. Esto se cree así ya que la previsión para estos negocios son 2, o que cierran o que si sobreviven estarán más reforzados. (Directo al Paladar, 2021)

## **8. Plan de Marketing**

En este apartado describiremos la estrategia de ventas, la política de precios, de cobros, de pagos y de comunicación.

### ***8.1 Estrategia de Ventas***

La estrategia de ventas del nuevo proyecto va a seguir siendo la llevada hasta ahora. En ninguno de los segmentos del negocio se modificará el modelo de negocio que tienen.

El trato personal y familiar seguirá siendo clave en el negocio. Como se lleva haciendo desde los orígenes, se intentará que los clientes se sientan en un ámbito familiar. Para conseguir esto, se necesita mayor número de personal para que los trabajadores puedan ocupar parte de su tiempo en hablar con los comensales, por lo que supone un mayor gasto en recursos humanos, pero hará que los clientes queden más satisfechos.

### ***8.2 Política de precios***

La política de precio que la empresa ha utilizado está basada en la competencia y en el valor.

Todos los precios están ya establecidos con anterioridad, por lo que se mantendrán. En el caso del restaurante, el menú del día continuará siendo de 11€ (incluyendo café) y comer a la carta supondrá por comensal una media de 35€.

En el caso de los alojamientos, el precio medio por persona y noche es de 25€, esto se ha calculado con los precios actuales. Ver en el anexo 1.

### ***8.3 Política de cobros***

Los clientes pagarán al contado en el restaurante y en el caso de los alojamientos una parte por adelantado y el resto en el momento que comience su estancia.

### ***8.4 Política de pagos***

El pago a proveedores y acreedores normalmente es a fin de mes. Excepto con alguno de los proveedores que se les paga cuando reponen, es decir, el proveedor trae



mercancía y hasta que esta no se termina y vuelve el proveedor a traer más mercancía no se paga la anterior.

Destacar que, en el balance de situación, el mayor de los acreedores es la empresa que anteriormente tenían los propietarios que no la han disuelto y funciona como acreedora de esta, por temas fiscales.

La política de pagos seguirá funcionando de la misma manera.

### **8.5 Política de comunicación**

La principal fuente de comunicación es el boca a boca de la red de clientes, por eso, es muy importante que los clientes queden totalmente satisfechos. Nuestros clientes fieles informarán a sus conocidos sobre nosotros y nuestra red de clientes irá en aumento.

Esta política de comunicación la combinaremos con otras. Nos centraremos en tener una buena página web, estar presente en las redes sociales, hacer campañas en la radio, entrevistas en el canal de televisión de la comunidad y estar presente en organizaciones como Alimentos de Segovia.

Hoy en día, el mundo digital es clave para los negocios, por lo tanto, es muy importante tener una buena página web. La empresa ya cuenta con una página web actualizada, pero se realizará una pequeña reforma en esta para suprimir la parte del bar. A través de esta, la gente puede conocer todo lo que se ofrece y puede reservar los alojamientos. La otra reforma que se realizará será permitir que a través de la web se pueda reservar en el restaurante. Para realizar estas reformas se contratará a la empresa Xplora, la cual tiene su base en diferentes ciudades de España pero que, por el Covid19 trabajan online. Se contratará el bono de 10 horas por un coste de 400€. Y la realizarán en el mes de enero para de esta forma tenerla actualizada para el resto del año. (Xplora, 2021)

Cada vez, las redes sociales son más importantes en el mundo de la hostelería por eso, estaremos presentes en Instagram, Twitter y Facebook. De este modo, podremos acercarnos más a nuestros clientes y a posibles clientes. Desde todas estas aplicaciones el público podrá redirigirse a nuestra propia página web y estarán descritas todas nuestras

formas de contacto. Actualmente, la empresa está presente en Instagram y Facebook. El gerente será el encargado de las redes sociales.

A lo largo del tiempo, la empresa ha realizado campañas en la radio de la provincia y en la TV de la comunidad. Para el año en el que se inserte el proyecto, se realizará publicidad a través de la radio. Se harán un total de 20 cuñas, 12 en la Cadena Cope Segovia y 8 en la Cadena Ser Segovia. Estas se realizarán en los meses de septiembre y octubre para promocionar las jornadas de las setas. Se harán la mitad en septiembre y la mitad en octubre. El precio medio de la cuña en la Cope es de 51€ y de 81€ en la Ser. (Oblicua, 2021)

Seguiremos presentes en la organización Alimentos de Segovia, la cual da a los clientes la garantía de que los productos que utiliza la empresa son de calidad. Esta marca garantiza productos artesanos, naturales y auténticos, producidos en la misma provincia y manteniendo y protegiendo el paisaje. Con una producción y consumo responsable, disminuyendo el número de desechos. La participación en esta organización no supone ningún coste. (Alimentos de Segovia, 2021)

## 9. Plan de prestación de servicios.

La empresa tiene dos tipos de actividad: el restaurante y el hotel.

Respecto al restaurante, ofrece dos formatos, uno que consiste en un menú del día de 11€ (incluyendo café) y otro que consiste en ofrecer diferentes platos a través de la carta.

El menú del día, con precio de 11€ (incluyendo café), consta de 4 platos a elegir de primero, 4 de segundo y 4 postres. Y la carta está compuesta por entrantes, platos de cuchara, ensaladas, carnes, pescados, guisos y postres. Esta tiene una media de 35€ por persona.

Todos los platos, ya sean de menú del día, de carta, o los menús de temporada son caseros por lo que requieren una elaboración previa que consta de los siguientes pasos:

1º) Planear los platos que se van a cocinar y a servir. Como la carta es fija, este paso solo se realizará en el momento que se quieran incorporar nuevos platos.

2º) Elaborar una lista con toda la materia prima y materiales que son necesarios para realizar esta elaboración.

3º) Buscar a los proveedores necesarios y compararlos para comprobar la calidad y el precio.

4º) Adquirir todos esas materias primas y materiales que no se encuentren en las instalaciones.

5º) Concretar cuándo se va a realizar el plato, si se va a tener hecho con anterioridad o se va a realizar en el momento.

6º) Elaborar el plato

Para el menú del día, aquí acabaría el proceso de elaboración ya que son platos más básicos y el cocinero conoce su elaboración.

Sin embargo, para los platos de los menús de temporada y cuando se elaboran nuevos platos, hay que continuar el proceso.

7º) Se prueban los platos y se verifica que es el plato que se quiere conseguir.

8º) Si es el plato que se quiere conseguir se añade al menú o a la carta. En cambio, si no es el plato que se quiere conseguir se busca el problema, ya que puede ser en los ingredientes o en la forma en la que se elabora y se prueba hasta encontrar el plato definitivo.

Cuando la elaboración de los platos y el momento en el que se va a realizar se conoce, el siguiente paso es servir a los clientes. Para esto, hay que tener el comedor en orden. Como ya se dispone de mobiliario, hay que encargarse de tener siempre aprovisionamiento de manteles ya que tanto a diario como en fin de semana estos son desechables, pero, los del fin de semana y festivos son más elegantes y más caros. Otro punto a tener en cuenta son las servilletas, ya que, aunque a diario se usen de papel, los fines de semana son de tela. La limpieza de las servilletas de tela, al igual que la de los delantales y trapos de cocina se subcontrata.

Algunos de los proveedores continuarán siendo los mismos que hasta ahora, dependiendo de las necesidades del momento podrán cambiar. Los principales proveedores son los siguientes:

-Distribuciones Llorente S.A.L.: nos proveerá de cerveza Mahou, vino verdejo y vermut. (Distribuciones Llorente, 2021)

-Hermanos Arranz Arranz S.L.: es una empresa localizada en la localidad de Peñafiel, que distribuye en las provincias de Burgos, Segovia y Valladolid. Nos venderá vino tinto, vino clarete, café dromedario, infusiones, leche y gaseosa. (Eleconomista.es, 2021)

-Distribuciones Soyco: empresa que venden tanto a hosteleros, particulares u otro tipo de empresa. Proveedores de vinos tintos, cerveza Estrella Galicia, orujos y ginebras. (Soyco Distribuciones, 2021)

-Grupo Natucal: procedentes de Palencia, nos proveen de carne de vacuno. (Grupo natucal, 2021)

-Hermanos Rodriguez Barbancho: dedicados a la fabricación y producción de jamonees y embutidos ibéricos, comenzando con el negocio a principios de los años 60 y cuidando en todo momento las condiciones ambientales y la calidad de la materia prima. Nos proveen de embutido. (Hermanos rodriguez barbancho, 2021)

-Faúndez Gourmet: es una empresa de la provincia de Zamora, pioneros en su sector. Dedicados al mundo de la micología, nos proveen de setas ya sean frescas, congeladas o deshidratadas. (Faúndez Gourmet, 2021)

-Grupo Crisol.: es un grupo formado por 3 empresas almacenistas dedicadas al equipamiento hostelero, cuentan con 59 puntos de venta entre España y Andorra y tienen a 170 comerciales que atienden personalmente a sus clientes. A través de ellos, obtenemos todo el equipamiento que necesitamos, ya sea cubertería o maquinaria. (Grupo Crisol, 2021)

-Gonzalez y Aramburu S.L.: del G&A Group, son una empresa cántabra, dedicada a la fabricación y distribución de tejido No tejido. Nos proveen de manteles, que no son de tela y que son desechables. (G&A group, 2021)

Existe una gran red de proveedores ya que son muchos los productos que se necesitan, además, habrá proveedores de pequeñas empresas como son las tiendas del pueblo.

Para la parte de los alojamientos, el proceso a seguir consiste en conocer todos los elementos que son necesarios para que la estancia sea lo más favorable posible y colocarlos todos a disposición del cliente. Como el mobiliario ya se encuentra, no necesitaremos proveedores para esta parte del sector, aunque si se necesitara se contactará con nuevos proveedores. Pero, para esta parte del negocio si que se subcontratan servicios, como lo es la limpieza. Hay que asegurarse que la limpieza esté correcta, que todos los elementos estén disponibles para su uso y si quiere desayuno que este esté completo. Para la limpieza se habrá contactado con la empresa limpiadora con antelación y se habrá determinado la fecha, pero siempre hay que revisar para evitar imprevistos. La empresa que se encargará de realizar esta labor es Limpiezas Castillas, se

dedica a la limpieza de todo tipo de espacios, ya sean casas, oficinas, entre otros. (Limpiezas Castilla, 2021).

Para el lavado de todo el material de cama, así como de los manteles y servilletas del restaurante se subcontratará a la empresa Del Soto Villa Juan Carlos, procedente de un pueblo de Segovia. Su principal función es el lavado y limpieza de prendas textiles. (Eleconomista 2, 2021).

Además, se va a mencionar a algunos proveedores del negocio global:

-Cepsa Comercial Petróleo S.A.: una gran empresa dedicada al sector energético, que realiza tanto actividades de exploración y producción de petróleo, como de refinamientos o comercialización. Son suministradores de gas natural. (Asociación empresarial eólica, 2021)

-Iberdrola clientes S.A.U.: empresa multinacional que ofrece un negocio limpio, confiable e inteligente. Suministradores de energía eléctrica. (Iberdrola, 2021)

El valor que se le añade al negocio es el trato personal y amable. El restaurante, gracias a los propietarios, tiene un ambiente familiar en el que se trata a las personas con cercanía. Este valor, se va a seguir manteniendo, haciendo que los camareros hablen con los comensales y les hagan sentirse a gusto. En los alojamientos se estará siempre a su disposición, aunque no se entreguen las llaves personalmente, se tendrá siempre un teléfono de contacto disponible.

## 10. Infraestructuras y equipamiento.

La ubicación de la empresa se ha mencionado en el apartado 3. Dentro del municipio, el restaurante se encuentra en la Plaza Mayor del pueblo y los alojamientos a 3 minutos andando desde aquí. Por lo tanto, todo se encuentra céntrico, aunque al ser un pueblo pequeño, las distancias son muy cortas.

Imagen 2: Plano Restaurante y Bar.



Fuente: Hermanos S.L.

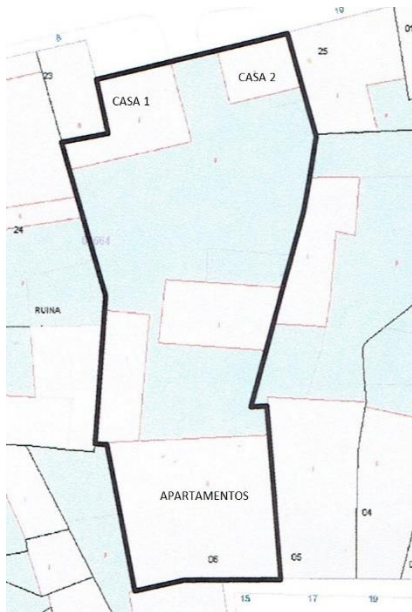
En la imagen 2 podemos observar que el restaurante tiene dos puertas de acceso desde la calle, dos desde la cocina y otra que da a un pequeño almacén. En el pasillo por el que se accede se encuentran los baños. Todo ello con acceso para personas discapacitadas.

El restaurante cuenta con una bodega climatizada, para mantener los vinos a la temperatura adecuada.

Cuenta con equipamiento tanto de mobiliario como de menaje para 150 comensales. Aunque la capacidad máxima del establecimiento es de 100 (sin restricciones por Covid19).

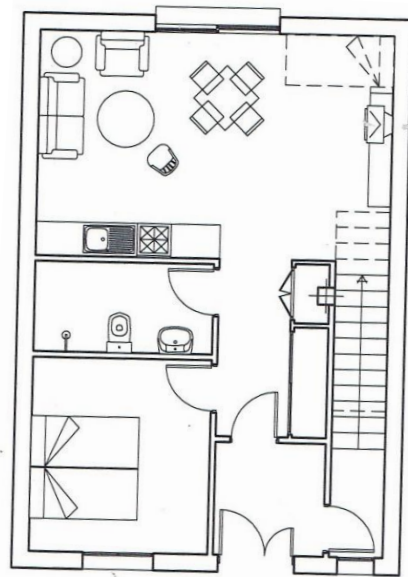
La cocina cuenta con 6 fuegos, una plancha y campana extractora para todo ello. 3 freidoras, 4 neveras, 2 hornos, estanterías, armarios con encimeras. Cuenta con una zona de lavado y con una puerta de acceso al almacén en el que se encuentra una cámara congeladora. Y dispone de todos los elementos necesarios para la realización de los diversos platos.

Imagen 3: Plano alojamientos



Fuente: Hermanos S.L.

Imagen 4: Ejemplo apartamento.



Fuente: Hermanos S.L.

Como se puede observar en la imagen 3, los alojamientos se encuentran separados por un patio. El hotel rural cuenta con dos casas y el otro edificio con 4 apartamentos, observamos un ejemplo de un apartamento en la imagen 4. El resto de edificación son cuartos de limpieza y gas. Todo ello cuenta con mobiliario y ropa de cama para los huéspedes. La mayoría de las habitaciones cuentan con baño privado, totalmente equipado, al igual que las cocinas y las zonas comunes. Los patios, cuentan con diversidad de plantas en macetas de diferentes tamaños.

La capacidad de los alojamientos total es de 42 personas. El hotel rural que cuenta con dos casas tiene una capacidad de 10 personas por casa, siendo las habitaciones de la casa dos un poco más reducidas. Y los apartamentos turísticos son 4, dos de ellos con



capacidad para 4 huéspedes y los otros dos con una capacidad cada uno para 2 huéspedes.

En el nuevo proyecto se realizarán las siguientes actuaciones:

Se comprarán 2 aspiradoras (ilustración 5) con función de fregona incorporada, una para la limpieza del restaurante y otra para la limpieza de la cocina. Con la compra de estos aparatos, la limpieza será mucho más rápida, reduciendo de este modo el tiempo que el personal destina a esta tarea.

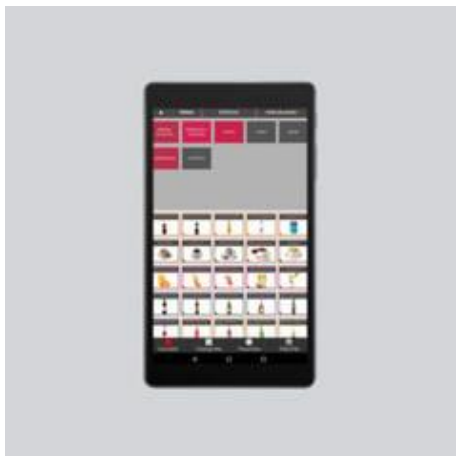
*Ilustración 5: Aspiradora y fregona*



*Fuente: (Cecotec, 2021)*

Para conectar de una forma más eficaz a los camareros con el personal de cocina se instalará en la cocina un módulo kitchen (imagen 7) y cada camarero dispondrá de una Tablet (imagen 6). Esto servirá para que el camarero recoja en la Tablet la comanda y todas las indicaciones dadas por los clientes, de forma automática toda la información llegará al módulo de la cocina. Los camareros se evitarán el desplazamiento hasta la cocina tanto para llevar la información como para ver si la comida está preparada, ya que el personal de cocina indicará el momento en el que el plato esté listo. Se reducirá el número de camareros y se evitarán los errores.

Ilustración 6: Tablet



Fuente: (Camarero 10, 2021)

Ilustración 7: Módulo Kitchen



Fuente: (Camarero 10, 2021)

Para evitar el desplazamiento para dar las llaves a cada huésped, se instalará al lado de cada cerradura de la casa rural una cajita (ilustración 8) con un código para guardar allí las llaves. De este modo, se les enviará por correo el código y ellos podrán acceder a coger la llave sin necesidad de que haya ninguna persona físicamente allí.

Ilustración 8: Candado para las llaves.



Fuente: (Cajas10, 2021)

Se contratará un software que permita un control exacto de los aprovisionamientos. Para ello se comprará un nuevo ordenador (ilustración 9), ya que el que hay se ha quedado obsoleto y una Tablet (ilustración 10) que servirá para que introducir los datos del stock sea más sencillo.

Además, estos dos aparatos servirán para poder manejar todas las redes sociales, la página web y tener toda la información de la empresa.

*Ilustración 9: Portátil.*



*Fuente: (Media Markt 1, 2021)*

*Ilustración 10: Tablet*

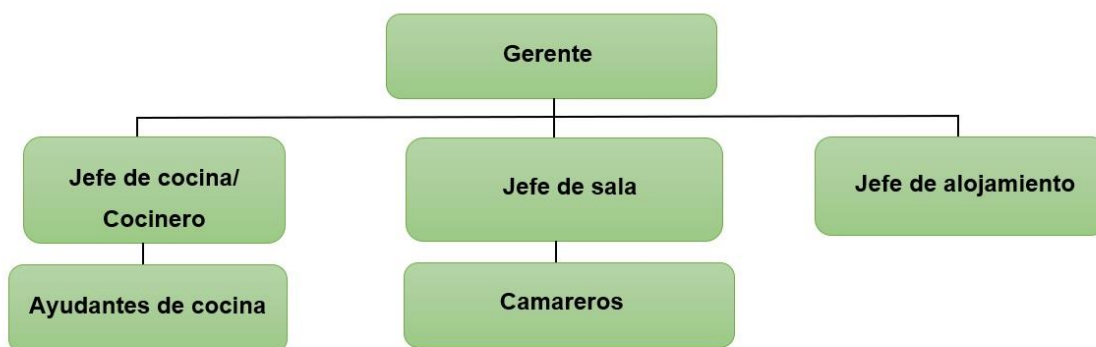


*Fuente: (Media Markt 2, 2021)*

## 11. Organización y Recursos Humanos

Se reestructurará la organización de recursos humanos, por lo que se va a cambiar la estructura del organigrama.

Tabla 11: Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Los que hoy en día son gerentes de la empresa se jubilarán y un miembro de su descendencia se encargará del negocio, ocupándose del control y gestión de esta. Los trabajadores asumirán más responsabilidades y trabajarán por objetivos

Observamos el organigrama en la tabla 11, el gerente estará por encima de todos los trabajadores y será la persona responsable del negocio.

La organización en el restaurante sería, un cocinero y jefe de cocina y 2 ayudantes de cocina dependiendo del número de comensales y el día de la semana. Habría un jefe de sala y 2 camareros. Por otro lado, un ayudante de camarero se encargaría de la casa rural. En las épocas de mayor actividad se contratarán extras si fuese necesario.

### 11.1 Descripción de los puestos de trabajo.

- Gerente: esta persona se encargará principalmente de la supervisión del resto de trabajadores y de la gestión de la empresa. Se ocupará de la selección de personal, de la publicidad y marketing y de la contabilidad.

- Jefe de cocina: el cocinero será quién ejerza de jefe de cocina. Se encargará de determinar los menús del día. Elaborará los platos, controlará el stock tanto de alimentos como de utensilios de cocina y comunicará al jefe de sala del aprovisionamiento necesario. Organizará la cocina y al resto de ayudantes de cocina. Limpieza de la cocina y resto de tareas que esta requiere.
- Ayudantes de cocina: seguirán las órdenes del jefe de cocina. Ayudarán en la elaboración de los platos y del resto de tareas que requiere la cocina.
- Jefe de sala: además de servir en el comedor, organizará al resto del personal de esta área; controlará los comensales que se tendrán cada día y de la disposición de estos y le comunicará al jefe de cocina toda esta información; contactará con los proveedores para tener aprovisionamientos de todo lo necesario para el restaurante.
- Ayudantes de camarero: seguirán las órdenes del jefe de sala y servirán en el comedor.
- Jefe de alojamiento: persona encargada de controlar todos los alojamientos, del control de huéspedes y de contactar con la empresa de limpieza para que realice esta función.

### **11.2 Contratación y remuneración.**

A continuación, se especificarán los salarios brutos de todos los trabajadores, así como la forma de contratación que estos tendrá.

El gerente trabajará a jornada completa. Estando siempre comunicado con el resto del personal. Su salario bruto será de 2500€/mes.

Tanto el restaurante como la casa rural estarán abiertos todos los días de la semana. Por tanto, entre semana la plantilla para el restaurante será de tres trabajadores y el fin de semana subirá a 6 trabajadores, además del gerente.

El jefe de cocina y el jefe de sala trabajarán 6 días a la semana. El sábado y domingo con una jornada de 8h mientras que los 4 días de entre semana su jornada será de 6h.

Trabajarán por objetivos, tendrán un sueldo base y según cumplan los objetivos predeterminados su sueldo aumentará. El sueldo base será de 1000€ pudiendo llegar hasta los 1500€. Se contratará de esta forma para motivar al personal a superarse cada día.

Un ayudante de cocina tendrá el mismo horario del jefe de cocina, descansando un día distinto a este. Su salario base será de 900€ pudiendo llegar a los 1200€.

El otro ayudante de cocina tendrá media jornada y trabajará los sábados y domingo 6 horas y 4 horas los 2 días de entre semana que estén de descanso una de las dos personas que estén en la cocina. Su sueldo base será de 400€ pudiendo llegar a los 600€.

El ayudante de sala que se encargue también de los alojamientos tendrá jornada completa. Y tendrá el mismo salario que el jefe de cocina y el jefe de sala.

El otro ayudante de camarero trabajará los fines de semana y el día de la semana que el jefe de sala descanse. Su salario será de 400€ pudiendo llegar a 600€.

Se podrán realizar horas extra en función del volumen de trabajo y de la variación de la demanda. También se cogerá gente extra en algunas épocas del año, estas son: las jornadas de setas y las navidades. Por lo tanto, durante el cuarto trimestre se cogerá a una persona extra a mitad de jornada, ya que trabajará de viernes a domingo. Su salario irá basado al igual que el de los otros trabajadores en objetivo y será de 400€ pudiendo llegar a 600€. Este realizará tareas relacionadas con los dos segmentos del negocio, dependiendo de las necesidades del momento.

## 12. Aspectos formales

La forma jurídica de la empresa es Sociedad Limitada, se entiende como una sociedad capitalista de carácter mercantil en la cual el capital social está dividido en participaciones. En este tipo de sociedades los socios no responden personalmente frente a terceros por las deudas que pueda tener la empresa. Cada uno de los socios tiene el 50% de la sociedad.

Como todo establecimiento que ofrezca alimentos envasados o sin envasar, hay que atenerse a la Ley de Información Alimentaria, Normativa 1169/2011 que indica que todos los consumidores deben estar debidamente informados de los alimentos que consumen. Para ello es obligatorio informar de 14 alérgenos (cereales que contengan gluten, crustáceos y productos a base de crustáceos, huevos y productos a base de huevo, pescado y productos a base de pescado, cacahuets y productos a base de cacahuets, soja y productos a base de soja, leche y sus derivados, frutos de cáscara, apio y productos derivados, mostaza y productos derivados, granos de sésamo y productos a base de granos de sésamo, dióxido de azufre y sulfitos, altramuces y productos a base de altramuces y moluscos y productos a base de moluscos). (DOUE núm. 304, 2021)

Por el Reglamento (CE) nº852/2004 y la ley sobre las correctas prácticas de higiene, la cadena que sigue un alimento hasta que llega al consumidor final debe de estar controlado y debe de ser higiénico. (DOUE núm. 139, 2021)

Por parte de Castilla y León, y según el BOCYL, el decreto 12/2016 regula los establecimientos de restauración de Castilla y León. En el artículo 10 se establecen los requisitos para los restaurantes. (BOCYL núm. 78, 2021)

Para la legislación de los alojamientos, Castilla y León cuenta con el decreto 75/2013 que regula los establecimientos de alojamiento turístico rural. En el capítulo 2, sección 1, artículo 4 se especifica sobre el hotel rural. (BOCYL núm. 78, 2021)

### 13. Calendario de ejecución.

Este proyecto comenzará en 2024, ya que los propietarios actuales de la empresa se jubilarán en 2023. Contratarán a un gerente y ellos, aunque seguirá siendo suya la empresa, no se dedicarán a ella ni cobrarán ningún sueldo de esta.

El resto del personal continuará siendo el mismo, aunque la forma en la que trabajen cambie.

Todos los cambios que se van a realizar en la empresa, se harán a lo largo del 2023 pero será el 01/01/2024 cuando todos estos cambios se pongan en marcha. La compra de todas las herramientas necesarias para llevar a cabo del proyecto se comprará en enero de 2024.

#### **01/02/2023:**

-Comunicación al personal de la empresa los cambios que se van a realizar en esta.

#### **01/06/2023:**

-Contacto con la empresa de limpieza y con la persona que instalará el software.

#### **01/10/2023:**

-Firma de contratos de los trabajadores, de la empresa de limpieza, de la empresa que nos instalará el software y del a empresa que instalará el nuevo sistema de cogida de comandas.

#### **01/01/2024:**

-Cese de la parte del negocio dedicada al bar.

-Eliminación de las máquinas de tabaco. ´

-Cambio en el organigrama

-Comienzo de la subcontratación de la limpieza de los alojamientos

#### **10/01/2024:**



-Compra de las nuevas herramientas necesarias para la modernización del sistema de limpieza del restaurante.

-Compra de las cajitas para las llaves de los alojamientos.

-Compra de todas las herramientas tecnológicas.

-Compra de las máquinas necesarias para el nuevo sistema de comandas

**12/01/2024:**

-Colocación de las cajitas

-Instalación del software

-Instalación de las máquinas para la modernización del sistema de recogida de comandas

## 14. Análisis económico-financiero

En este apartado primero se realizará un análisis sobre la evolución que ha tenido la empresa desde el año 2009 hasta el 2019. Después, se llevará a cabo un análisis económico financiero con los cambios propuestos.

### 14.1 Análisis y evolución de la empresa 2009-2019.

En este apartado, se realizará un análisis de la evolución que ha tenido la empresa desde 2009 a 2019. Analizando la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación y los ratios.

#### 14.1.1. Cuenta de pérdidas y ganancias.

En la tabla 12 se muestran los datos de la cuenta de pérdidas y ganancias desde el 2009 al 2019.

Tabla 12: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (2009-2019).

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS											
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Importe neto cifra de negocios	564665,01	589176,56	501453,35	532117,28	509535,87	528395,71	602151,63	624959,23	616181,92	616484,02	638228,16
Aprovisionamientos	-240212,61	-247451,05	-218459,46	-251866,03	-231451,39	-234958,39	-284801,88	-288472,99	-302715,13	-300922,97	-325388,05
Otros ingresos de explotación	2831,42			420							
Gasto de personal	-149225,12	-149378,81	-148009,11	-143801,88	-140076,72	-159737,41	-194065,73	-209017,96	-230816,18	-226655,45	-222671,8
Otros gastos de explotación	-77813,36	-108990,74	-84179,21	-77633,58	-82506,88	-79866	-82674,05	-85434,49	-72951,87	-79407,38	-74570,83
Amortización del inmovilizado	-32318,36	-36570,16	-32491,93	-38281,07	-39281,55	-43347,48	-30963,73	-31666,41			
Otros resultados				135		267,75					
<b>Resultado de Explotación</b>	<b>67926,98</b>	<b>46785,8</b>	<b>18313,64</b>	<b>21089,72</b>	<b>16219,33</b>	<b>10754,18</b>	<b>9646,24</b>	<b>10367,38</b>	<b>9698,74</b>	<b>9498,22</b>	<b>15597,48</b>
Ingresos financieros	89,14	876,73	702,67	1432,77	1815,73	509,42				82,48	35,48
Gastos financieros	-4782,81	-1,4	-109,91	-782,96	-0,06	-29,04		-39,71	279,78	143,31	663,8
<b>Resultado financiero</b>	<b>-4693,67</b>	<b>875,33</b>	<b>592,76</b>	<b>649,81</b>	<b>1815,67</b>	<b>480,38</b>	<b>0</b>	<b>-39,71</b>	<b>279,78</b>	<b>225,79</b>	<b>699,28</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>63233,31</b>	<b>47661,13</b>	<b>18906,4</b>	<b>21739,53</b>	<b>18035</b>	<b>11234,56</b>	<b>9646,24</b>	<b>10327,67</b>	<b>9978,52</b>	<b>9724,01</b>	<b>16296,76</b>
Impuestos sobre beneficios	-12646,66	-9532,23	-4726,6	-5434,88	-4508,75	-2808,64	-2411,56	-2581,92	-2494,63	-2431	-4114,44
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>50586,65</b>	<b>38128,9</b>	<b>14179,8</b>	<b>16304,65</b>	<b>13526,25</b>	<b>8425,92</b>	<b>7234,68</b>	<b>7745,75</b>	<b>7483,89</b>	<b>7293,01</b>	<b>12182,32</b>

Fuente: Hermanos S.L.

Para analizar la cuenta de pérdidas y ganancias, primero vamos a analizar cómo ha evolucionado el resultado del ejercicio desde 2009 a 2019.

Gráfico 13: Resultado del Ejercicio (2009-2019).



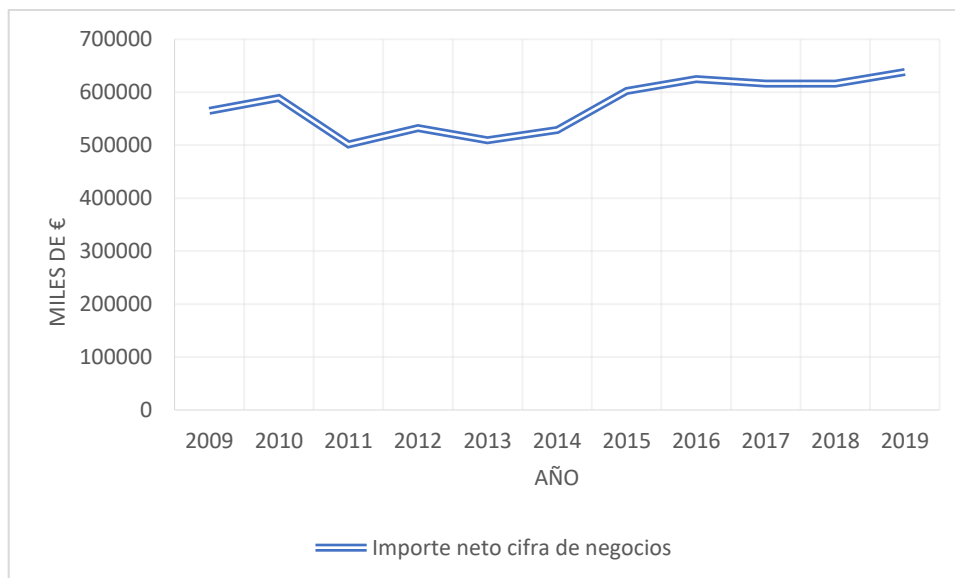
Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

Observamos en el gráfico 13 que el resultado del ejercicio ha tenido una tendencia decreciente desde 2009, con un gran descenso de 2009 a 2010 y uno más grande de 2010 a 2011. Hubo un pequeño ascenso en el 2012 y volvió a bajar. En 2019 asciende.

El resultado del ejercicio en 2009 era de 50.586,65€, en 2019 era de 12.182,32€, por lo que el descenso ha sido muy grande. El año que peor resultado del ejercicio hubo fue en 2015 con 7.234,68€.

Con los siguientes gráficos analizaremos el porqué de este gran descenso. Para ello, veremos la evolución de los ingresos y de los gastos.

Gráfico 14: Importe neto de la cifra de negocios (2009-2019).

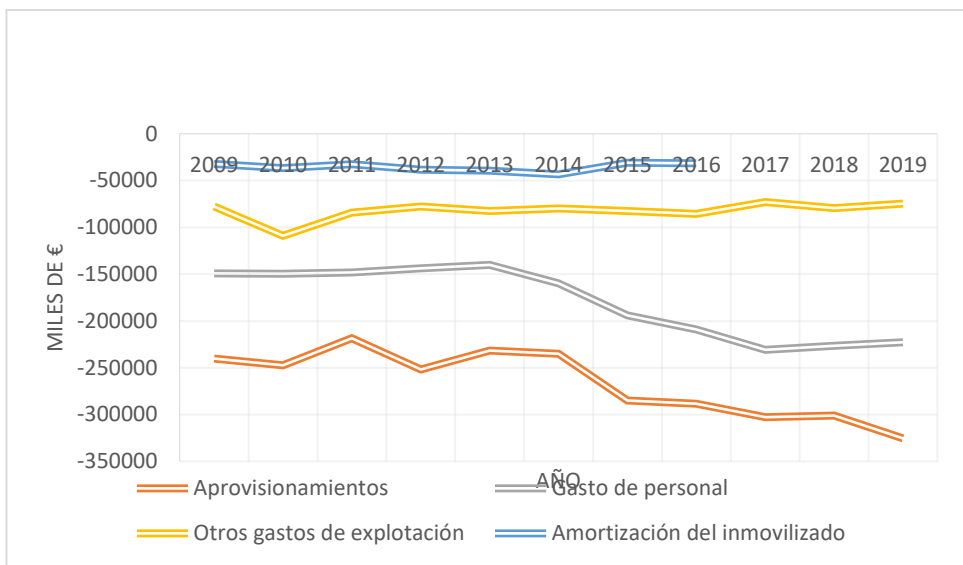


Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

El importe neto de cifra de negocios, que se observa en el gráfico 14, tiene una tendencia ascendente, aunque en 2011 se obtuvo el peor importe neto de cifra de negocio. En 2009 era de 565.665,01€ y en 2019 era 638.228,16€ mayor, con un total de 638.228,16€, un 12,83% mayor.

Por tanto, a lo largo de los años la empresa ha aumentado sus ventas. Pero con el gráfico 15, observamos que, aunque sus ventas hayan aumentado, sus gastos lo han hecho en mayor medida.

Gráfico 15: Datos de los gastos para el cálculo del resultado de explotación (2009-2019)



Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

Observamos en el gráfico 15, que los aprovisionamientos, son el gasto que más crece, pasa de ser de -240.212,61€, a -325.388,05€. Los gastos de personal son el segundo gasto que más aumenta, pasando de -149.225,12€ a -222,671,80€.

El único gasto que no aumenta son otros gastos de explotación, que se reduce en una cantidad muy pequeña, de 3.242,53€.

Obtenemos que los gastos para calcular el resultado de explotación han aumentado del 2009 al 2019 un 25,34%.

Estos datos, hacen que el resultado de explotación en 2019 sea muy pequeño, que haya disminuido del 2009 al 2019 un 77,03%, ya que la empresa ha aumentado sus ingresos sobre ventas un 12,83% pero, los gastos lo han hecho en un 25,34%.

Esta es la causa de que el resultado del ejercicio haya disminuido del 2009 al 2019 un 75,92%. Ya que los demás factores (ingresos financieros, gastos financieros e impuestos sobre beneficios) que afectan al resultado del ejercicio aumentan en un pequeño valor. Los datos sobre estas partidas se observan en la Tabla 12: cuenta de pérdidas y ganancias (2009-2019).

#### 14.1.2. Balance de situación.

A continuación, se analizará el balance de situación desde el 2009 al 2019.

Tabla 16: Balance de Situación (2009-2019).

BALANCE DE SITUACIÓN											
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Activo No Corriente</b>	<b>833900,04</b>	<b>791431,51</b>	<b>868300,69</b>	<b>857730,15</b>	<b>827522,65</b>	<b>824185,1</b>	<b>801587,64</b>	<b>774931,23</b>	<b>783527,58</b>	<b>785524,38</b>	<b>789905,13</b>
Inmovilizado Intangible			942,87	579,87	216,87						
Inmovilizado Material	833.900,04	791.431,51	867.357,82	857.150,28	827.305,78	824.185,10	801.587,64	774.931,23	783.527,58	785.524,38	789.905,13
<b>Activo Corriente</b>	<b>23.530,83</b>	<b>57.156,13</b>	<b>41.442,86</b>	<b>39.774,74</b>	<b>40.808,77</b>	<b>35.109,88</b>	<b>78.300,73</b>	<b>67.381,20</b>	<b>55.458,43</b>	<b>68.742,19</b>	<b>49.145,60</b>
Existencias			11.545,50	5.890,56	5.794,64	4.125,31	14.563,25	26.564,98	25.874,02	15.963,22	
Deudores	1.826,28	2.219,69	20.920,69	8.481,15	-33,94	-34,1	-1.287,20	401,04	401,04	401,04	
Efectivo	21.704,55	54.936,44	8.976,67	25.403,03	35.048,07	31.018,67	65.024,68	40.415,18	29.183,37	52.377,93	49.145,60
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>857430,87</b>	<b>848587,64</b>	<b>909743,55</b>	<b>897504,89</b>	<b>868.331,42</b>	<b>859294,98</b>	<b>879888,37</b>	<b>842312,43</b>	<b>838986,01</b>	<b>854266,57</b>	<b>839050,73</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>347710,09</b>	<b>385838,99</b>	<b>400018,79</b>	<b>416323,44</b>	<b>429849,69</b>	<b>438275,61</b>	<b>445510,29</b>	<b>453256,04</b>	<b>451123,85</b>	<b>450899,75</b>	<b>460980,99</b>
Capital	279.000,00	279.000,00	279.000,00	279.000,00	279.000,00	279.000,00	279.000,00	279.000,00	279.000,00	279.000,00	279.000,00
Reservas	18.123,44	68.710,09	106.838,99	121.018,79	137.323,44	150.849,69	159.275,61	166.510,29	164.639,96	164.606,74	169.798,67
Resultado del Ejercicio	50.586,65	38.128,90	14.179,80	16.304,65	13.526,25	8.425,92	7.234,68	7.745,75	7.483,89	7.293,01	12.182,32
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>277672,84</b>	<b>185685,42</b>	<b>168655,42</b>	<b>151155,42</b>	<b>4500</b>	<b>4500</b>	<b>4500</b>	<b>4500</b>	<b>4500</b>	<b>4500</b>	<b>4500</b>
Deudas l/p	277.672,84	185.685,42	168.655,42	151.155,42	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>232047,94</b>	<b>277063,23</b>	<b>341069,34</b>	<b>330026,03</b>	<b>433981,73</b>	<b>416519,37</b>	<b>429878,08</b>	<b>384556,39</b>	<b>383362,16</b>	<b>398866,82</b>	<b>373569,74</b>
Deudas c/p	3.277,32	76.147,62	155.088,60	156.714,33	270.369,75	269.868,29	279.868,29	284.547,83	279.284,50	279.622,15	249.441,09
Acreedores	228.770,62	200.915,61	185.980,74	173.311,70	163.611,98	146.651,08	150.009,79	100.008,56	104.077,66	119.244,67	124.128,65
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>857430,87</b>	<b>848587,64</b>	<b>909743,55</b>	<b>897504,89</b>	<b>868331,42</b>	<b>859294,98</b>	<b>879888,37</b>	<b>842312,43</b>	<b>838986,01</b>	<b>854266,57</b>	<b>839050,73</b>

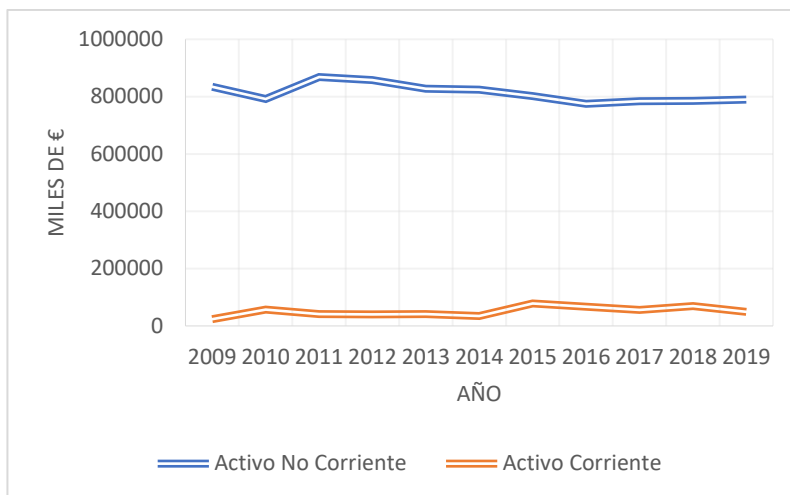
Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

En la tabla 16 del balance de situación observamos que el pasivo no corriente a partir del año 2013 se estabiliza en 4500€, esto es debido a que del préstamo cedido anteriormente solo queda de pagar intereses, el último año del préstamo es el 2020.

Además, se observa que tanto las deudas a corto plazo como los acreedores tienen un valor muy alto. Que las deudas a c/p tengan ese valor es debido a que los propios socios de la empresa hacen un préstamo a la empresa, pero la realidad es que ese préstamo no hay que devolverlo a corto plazo. Que los proveedores tengan ese valor tan elevado es debido a que, por temas fiscales, los propietarios, que anteriormente contaban con otra sociedad, no han disuelto esta y funciona como acreedor de Hermanos S.L.

Para estudiar el balance de situación, analizaremos el comportamiento de los elementos contables, activo, pasivo y patrimonio neto.

Gráfico 17: Activo (2009-2019)

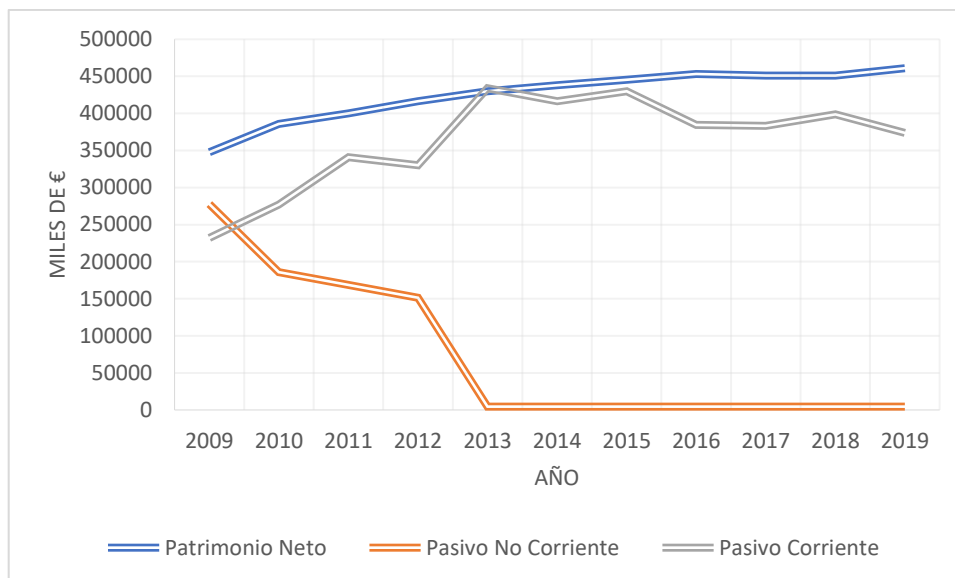


Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

Observamos en el gráfico 17 que el activo corriente va variando prácticamente todos los años. Si comparamos 2009 y 2019, el activo corriente ha crecido en 25.614,77€. Por lo que, el líquido de la empresa ha aumentado. El activo no corriente tiene una tendencia descendente, el inmovilizado de la empresa cada año tiene menos valor.

En resumen, el activo total de la empresa va decreciendo de valor según pasan los años. El conjunto de bienes y derechos que posee la empresa a lo largo del tiempo va perdiendo valor, ya que se va amortizando. Esto es negativo para la empresa, ya que indica no está creciendo.

Gráfico 18: Pasivo y Patrimonio Neto (2009-2019)



Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

En el gráfico 18, observamos que el patrimonio neto tiene una tendencia ascendente. En cambio, el pasivo no corriente tiene una tendencia descendente y a partir del año 2013 se estabiliza. Esto es debido a que en este año el préstamo que estaban pagando termina y sólo queda pendiente de pagar una pequeña cuantía anual. Esto es favorable ya que indica que la empresa recurre en muy poca proporción a los recursos ajenos para hacer frente a sus obligaciones. Por otro lado, el pasivo corriente va variando con tendencia ascendente, pero con una disminución del año 2018 al 2019. Además, el pasivo corriente es mayor que el pasivo no corriente, por lo tanto, las obligaciones a corto plazo son mayores que las obligaciones a largo plazo, esto es negativo ya que es mejor tener obligaciones a largo plazo para tener más tiempo para conseguir ese dinero.

### 14.1.3. Análisis de ratios

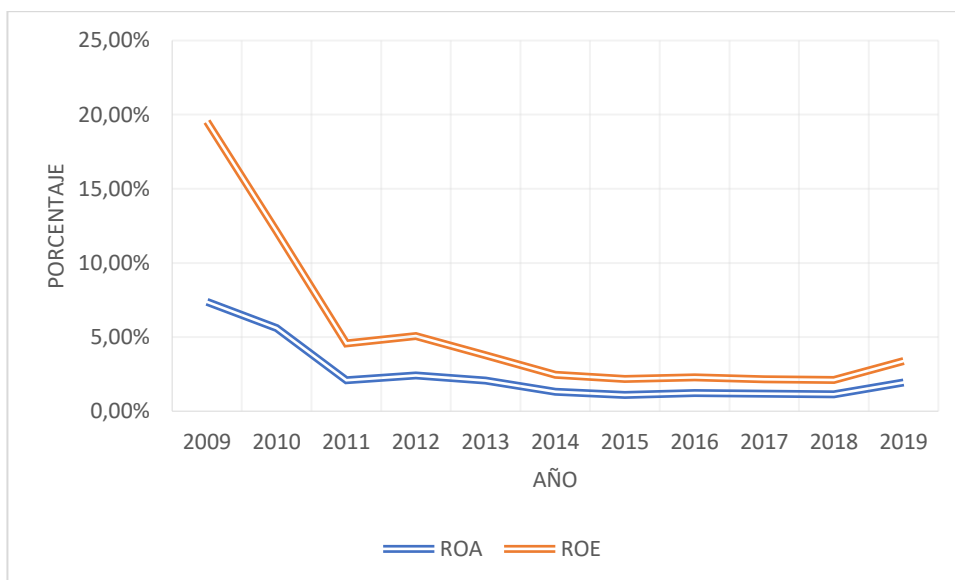
A continuación, se van a analizar los ratios más importantes de rentabilidad, liquidez, solvencia y riesgo.



### **Ratios de rentabilidad.**

Se analizarán los ratios del ROA y ROE para estudiar la rentabilidad de la empresa.

Gráfico 19: Ratios de rentabilidad. ROA y ROE (2009-2019)



Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

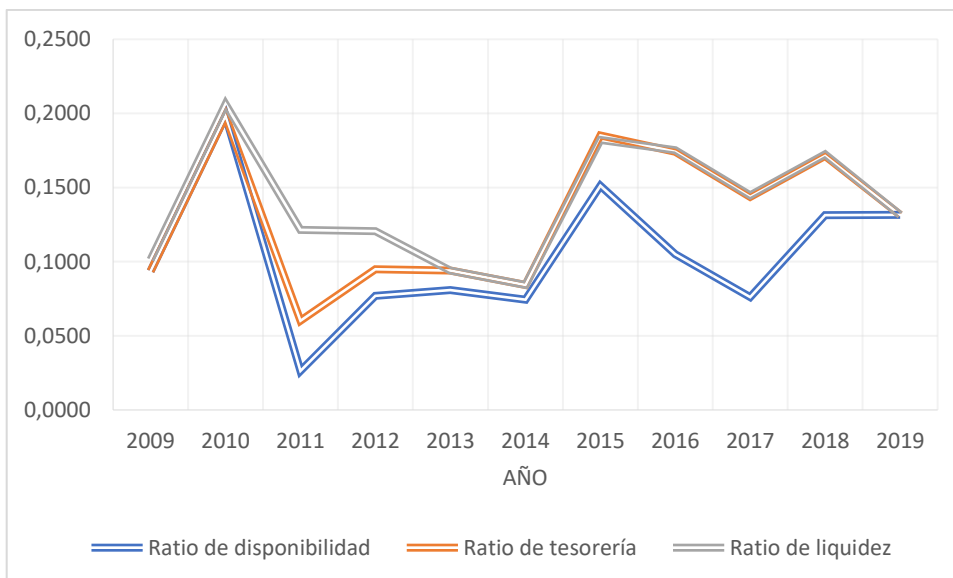
ROA, return on assets. En el gráfico 19 se observa que cada vez los gestores de la empresa están obteniendo menos porcentaje de beneficio por cada euro invertido, aunque hay una leve subida en el 2019. En 2009, por cada € invertido la empresa ganaba 0,0737€, en 2019 0,0194€. Este porcentaje siempre es muy bajo.

ROE, return on equity. Al tener el ROE una tendencia descendente (gráfico 19), la empresa cada vez es menos rentable, aunque con una leve mejora en el 2019. Los beneficios que los socios podrían repartirse son muy bajos.

### **Ratios de liquidez**

Los ratios más destacados para estudiar la solvencia de la empresa son el de disponibilidad, tesorería y liquidez. Y estos son los que se analizarán a continuación.

Gráfico 20: Ratios de liquidez.



Fuente: Hermanos S.L.

Ratio de disponibilidad (gráfico 20), es muy bajo, por lo que la empresa tiene muy poca capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo y por lo tanto, la empresa tiene poca estabilidad financiera.

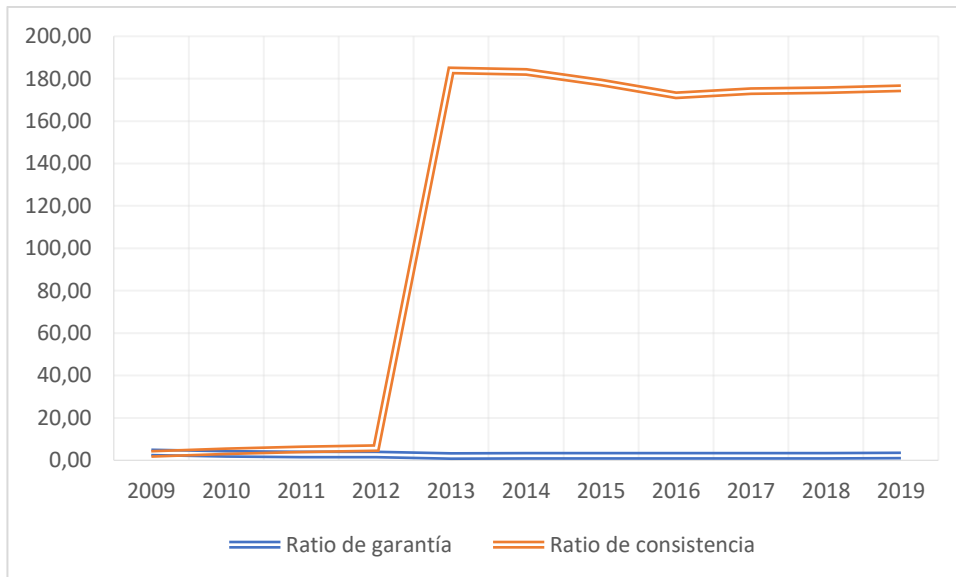
Ratio de tesorería (gráfico 20), al igual que el ratio de disponibilidad es muy bajo e indica que la empresa tiene poca capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Este ratio debe ser 1 o mayor porque los activos empresariales disponibles y realizables deben de ser mayores a las deudas a corto plazo.

Ratio de liquidez (gráfico 20), este ratio es muy bajo, la empresa tiene muy poco activo circulante para hacer frente al pasivo circulante, a sus obligaciones más inmediatas.

### **Ratios de solvencia**

Para estudiar la solvencia de la empresa los ratios que se analizarán son el de garantía, consistencia y capitalización.

Gráfico 21: Ratios de solvencia

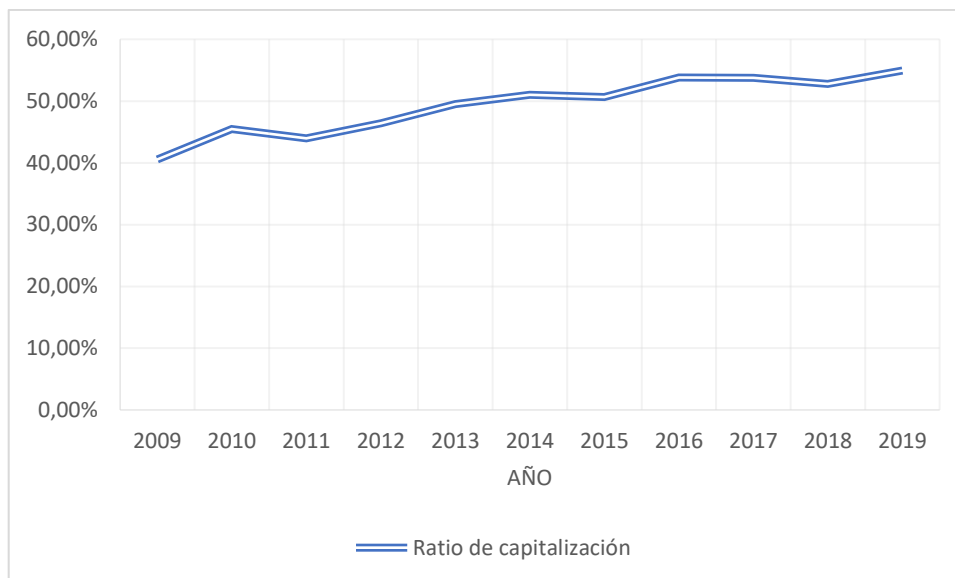


Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

Ratio de consistencia. Se observa en el gráfico 21 una gran subida en el año 2012 de este ratio ya que es en el año 2012 cuando la empresa deja de pagar un préstamo a largo plazo. Por lo que, a partir del 2013 el exigible a largo plazo es casi nulo.

Ratio de garantía (gráfico 21). Este ratio varía entre 3,7 en 2009 y 2,00 en 2014. En el 2019 se encuentra en 2,25. Este ratio si está por debajo de 2,5 nos indica que la empresa está cerca de la quiebra.

Gráfico 22: Ratio de capitalización.



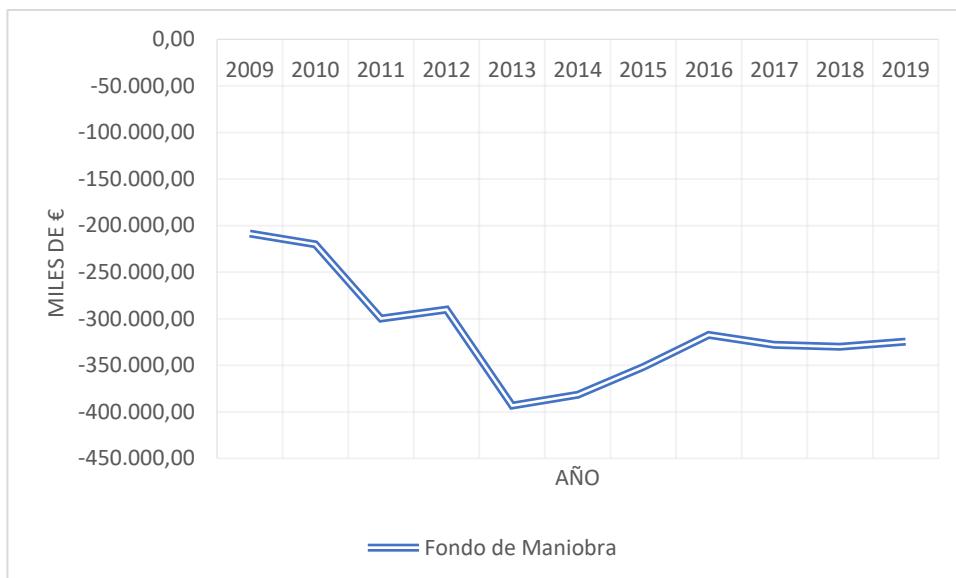
Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

Ratio de capitalización (gráfico 22). El patrimonio neto aumenta a lo largo de los años respecto al activo total. La empresa no tiene apalancamiento financiero ya que recurre muy poco a mecanismos como pueden ser la deuda. Este ratio es favorable para la empresa, ya que su deuda es baja.

### **Ratios de riesgo**

Primero se estudiará el fondo de maniobra y a continuación el ratio de endeudamiento.

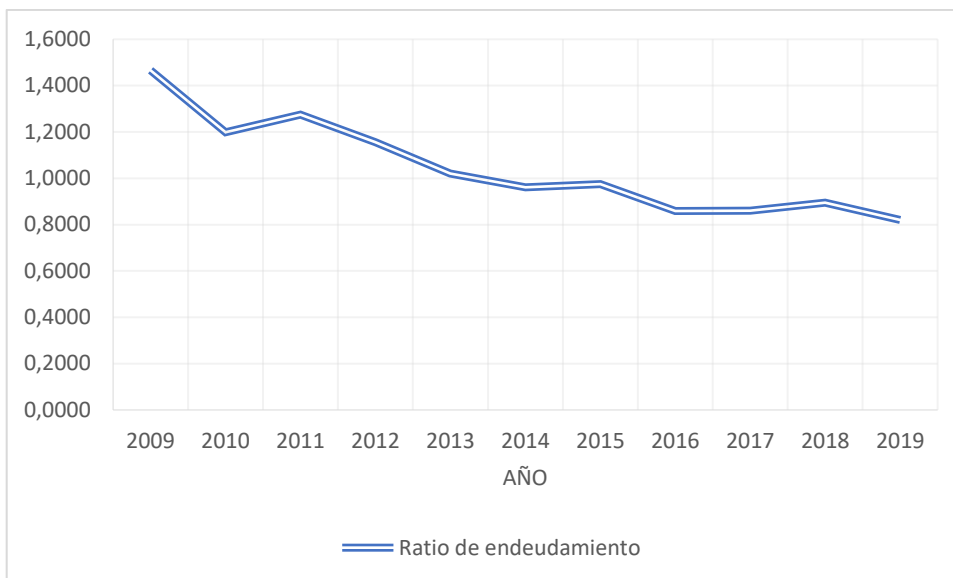
Gráfico 23: Fondo de Maniobra (2009-2019)



Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

El fondo de maniobra es la parte del activo corriente que está financiado por deuda a largo plazo. Al calcular el fondo de maniobra, que se puede observar en el gráfico 23), obtenemos que es negativo y este valor negativo va en aumento. Esto indica que la empresa no tiene recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo y la empresa no tiene suficiente liquidez.

Gráfico 24: Ratio de endeudamiento.



Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

Ratio de endeudamiento (gráfico 24). Este ratio es bajo, ya que la deuda tanto a corto como a largo plazo es pequeña si la comparamos con los recursos que posee la empresa. En los años entre 2009 y 2012, se supera la unidad, ya que se pide un préstamo y la deuda a largo plazo es mayor, a partir de 2012, el ratio de endeudamiento es menor que 1, por lo que la financiación ajena es baja.

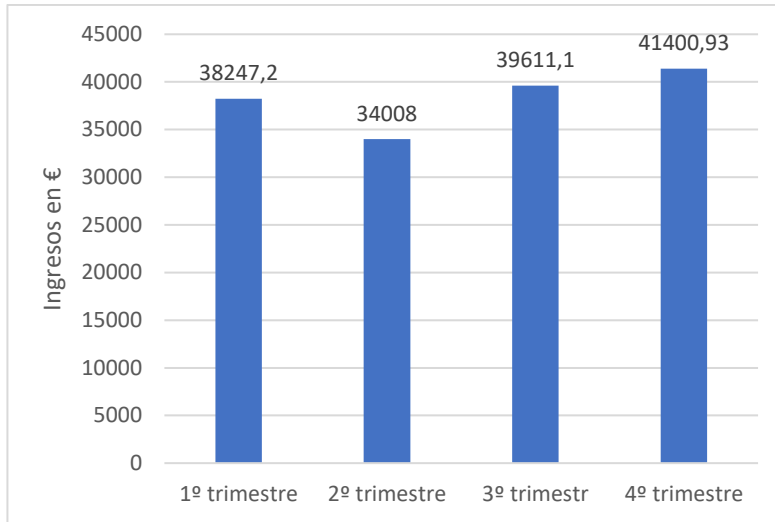
#### **14.2. Análisis económico-financiero del futuro de la empresa.**

Para la realización del análisis económico-financiero del futuro de la empresa, se han cogido datos sobre el año 2019. Esto se ha realizado con el fin de conocer los ingresos y gastos que corresponden a la parte del negocio del restaurante y de la casa rural, para aplicar en este análisis datos reales.

Primero, se van a analizar los ingresos. Para ello se han cogido los ingresos del 2019, ya que se prevé que los del año 2024 se asemejen.

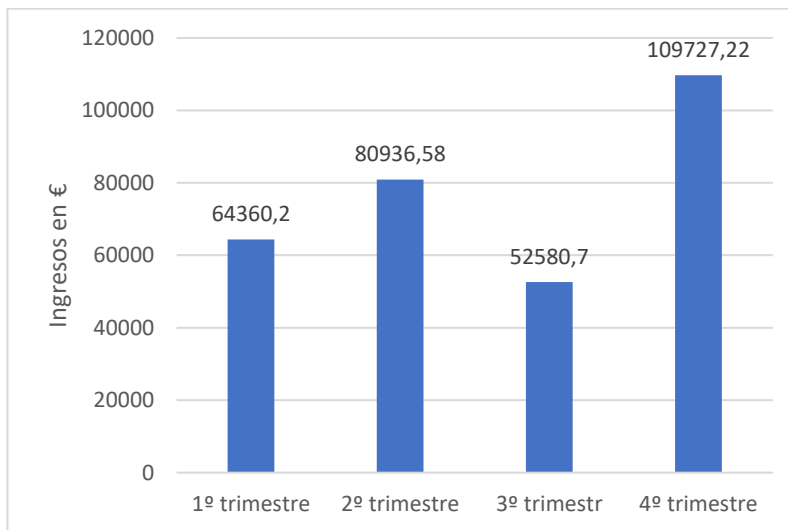
Los datos exactos de los dos gráficos sobre ingresos se encuentran en el anexo 2.

Gráfico 25: Ingresos del restaurante



Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

Gráfico 26: Ingresos de los alojamientos



Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

Los ingresos se dividen de esta manera por las siguientes circunstancias, podemos observar cómo quedan divididos en los gráficos 25 y 26. Primero se indicarán las causas del restaurante y a continuación las de los alojamientos. Las jornadas que más clientes atraen son las de las setas (4º cuatrimestre) y a continuación las de los pucheros (1º

cuatrimestre). Por lo tanto y como se observa en el gráfico 25 el cuatrimestre en el que más ingresos se obtienen es el 4º, debido a las jornadas mencionadas anteriormente y a las navidades. Los ingresos del 1º cuatrimestre son debidos a las mismas causas. El 3º cuatrimestre, al ser verano, la población del municipio aumenta y esto se refleja en los ingresos. Por último, el 2º cuatrimestre tiene menos ingresos ya que las jornadas del espárrago no atraen a tantos clientes. Destacar que los ingresos también son debidos a los menús diarios y esto depende de la cantidad de trabajadores que haya en la zona.

Por otro lado, se observa en el gráfico 26 una gran diferencia en el último cuatrimestre del año, esto es debido a que las fiestas del municipio son en octubre por lo tanto, los alojamientos en estas fechas está totalmente ocupado por gente relacionada con el pueblo pero que no tiene casa en este. En navidades es otra fecha dónde también se encuentra llena, debido a su gran tamaño que permite las reuniones familiares. El resto del año depende de los trabajadores que haya en la zona, ya que la mayoría de los huéspedes que se alojan son por motivos de trabajo. Son muchas las empresas que nos eligen para hospedar a sus trabajadores debido al tamaño y a que todas las habitaciones cuentan con baño y cocina.

Los datos que con el proyecto cambiarán en el análisis serán los siguientes:

- Gastos de personal: En el apartado 8. Organización y Recursos Humanos, se han especificado todos los puestos de trabajo y sus salarios. Los cálculos los realizaremos si todos los empleados cumplen los objetivos, obteniendo de esta manera el sueldo máximo que pueden alcanzar. Se realizarán 12 pagas + 2 pagas extras. En la tabla 27 observamos este gasto.



Tabla 27: Recursos Humanos

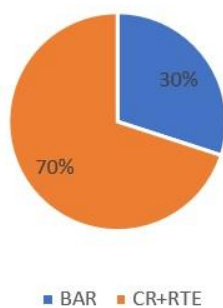
Salario Bruto	€/mes	Total anual
Gerente	2500	35000
Jefe de cocina	1500	21000
Jefe de sala	1500	21000
Ay. Cocina 1	1200	16800
Ay. Cocina 2	600	8400
Ay. Cam.+CR	1500	21000
Ay. Cam. 2	600	8400
<b>Total mes</b>	<b>9400</b>	<b>131600</b>

Fuente: Excel. Elaboración propia.

- Gasto de limpieza: como la limpieza de los alojamientos se va externalizar. Se buscará una empresa de una localización cercana y se contratará solo el número de horas y días que sea necesario. El precio dependerá del mes y del número de huéspedes de este mes, se hace una aproximación de 1500€ mensuales, 18000€ anuales. (Habitissimo, 2021)
- Compra de materiales de limpieza: como se ha especificado en el apartado 7, se comprarán 2 aspiradoras/escoba. Con un coste cada una de 169€, el coste de las dos será de 338€. (Cecotec, 2021)
- Compra de tablets y monitor kitchen: en el apartado 7 se ha especificado la compra de estos. Se comprarán 5 tablets y un monitor kitchen. El coste de las 5 tables es de  $90 \times 5 = 450$ €. (Camarero 10, 2021) El coste del módulo es de 1350€. (Camarero 10, 2021)
- Compra de candado para llaves. Se comprarán 8 candados. El precio total es de 362€. (Cajas10, 2021)
- Compra de un ordenador. EL coste es de 699€. (Media Markt 1, 2021)
- Compra de una Tablet. Precio de esta: 229€ (Media Markt 2, 2021)
- Instalación de software de control de stock. El cual permite hasta 5 usuarios, un total de 25.000 productos y facturación ilimitada. Esto tiene un coste de 19,90€/mes. (Eactivo, 2021).
- Actualización de la página web: 400€

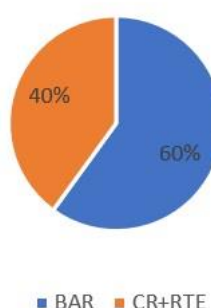
Para calcular el resto de gastos, se ha realizado una aproximación en porcentajes de los gastos que corresponden a cada parte del negocio, gráficos 28, 29 y 30. Se han separado los gastos que corresponden al bar con los gastos que corresponden a los alojamientos y restaurante. La mayoría de gastos son menores en el bar, a excepción del teléfono que va conectado con la televisión y al pagar por los partidos de deporte queda un gasto mayor.

Gráfico 28: Porcentajes de gastos.



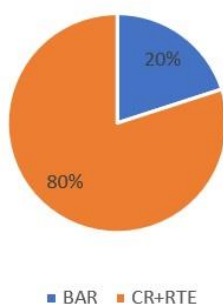
Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

Gráfico 29: Porcentaje de gastos de teléfono



Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

Tabla 30: Porcentaje gastos de aprovisionamiento



Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

La tabla que recoge estos porcentajes se encuentra en el anexo 3.

Por lo que con estos porcentajes se han calculado los gastos, tabla 31.

Tabla 31: Gastos

GASTOS	
Aprovisionamientos	183.920,95
Rep y con	9.819,64
Serv prof.	5.194,20
Primas de seguros	2.739,79
Gastos bancarios	273,58
Publi	5.730,88
Suministros	9.120,20
Combustibles	8.357,82
otros	1.053,77
telefono	1.602,98
otros tributos	2.625,27

Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

#### 14.2.1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Primeramente, se estudiará la cuenta de pérdidas y ganancias.

Tabla 32: Cuenta de Pérdidas y Ganancias futura.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
Importe neto cifra de negocios	460.871,93
Aprovisionamiento	185.920,95
Otros ingresos de explotación	-
Gasto de personal	114.600,00
Otros gastos de explotación	121.218,81
Amortización del inmovilizado	426,97
Otros resultados	
Resultado de Explotación	38.705,20
Ingresos financieros	20,00
Gastos financieros	398,00
Resultado financiero	38.327,20
Resultado antes de impuestos	38.327,20
Impuestos sobre beneficios	9.581,80
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>28.745,40</b>

Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L..

En la tabla 33, observamos que el resultado del ejercicio es positivo, siendo los ingresos mayores a los gastos.

Al compararlo con la cuenta de pérdidas y ganancias del año 2019, en la tabla 12, vemos que el negocio es más rentable con los cambios ejecutados en este. Y que el proyecto si que es viable. Siendo el resultado del ejercicio más del doble con el proyecto que en el año 2019. Esto es debido a que aunque los ingresos sean menores, ya que una parte del negocio cesa, los gastos son menores. Los aprovisionamientos son mucho menos gracias al control exacto de stock y el gasto de personal es menor debido principalmente a la eliminación de uno de los gerentes.

#### 14.2.2 Balance de Situación

A continuación, se estudiará el balance de situación.

Tabla 33: Balance de situación futuro.

Balance de Situación	
<b>Activo No Corriente</b>	793306
Inmovilizado Intangible	333
Inmovilizado Material	792973
<b>Activo Corriente</b>	616819
Existencias	185921
Deudores	0
Efectivo	430898
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1410125</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	908166
Capital	558000
Reservas	169799
Resultado del Ejercicio	180368
<b>Pasivo No Corriente</b>	0
Deudas l/p	0
<b>Pasivo Corriente</b>	501959
Deudas c/p	249441
Acreedores	252518
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>1410125</b>
Fondo de Maniobra	114860

Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

Cuando calculamos el fondo de maniobra este es positivo, lo que indica que existen recursos permanentes suficientes para financiar las necesidades de la empresa a corto plazo. Además, indica que el nuevo proyecto a implantar es factible ya que la empresa tendrá más liquidez y solvencia.

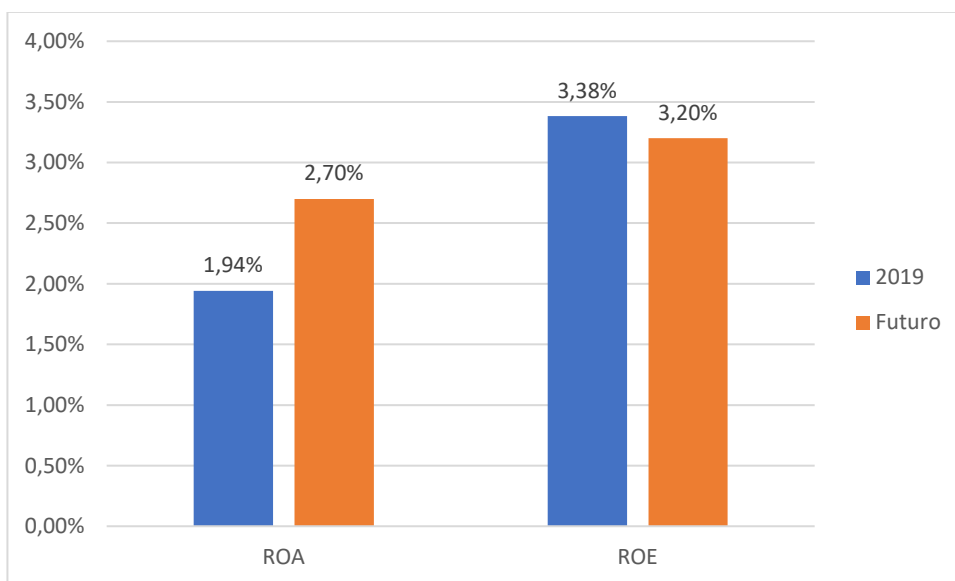
#### 14.2.3. Análisis de ratios

Por último, se estudiarán los ratios de rentabilidad, liquidez y solvencia.

##### Ratios de rentabilidad

Para estudiar si con el nuevo proyecto la empresa es rentable se estudiarán el ROA y ROE.

Gráfico 34: Ratios de rentabilidad.



Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

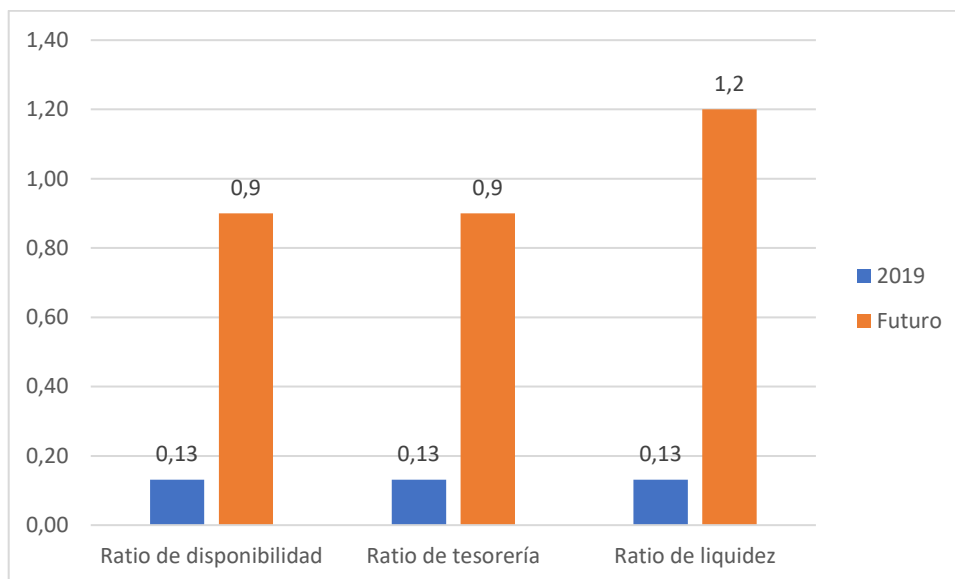
Con la implantación de los cambios, los gestores de la empresa obtendrían más rentabilidad en el uso de sus activos, gráfico 34. Y el % de rendimiento por cada € invertido será mayor. El ROA será mayor si se realizan los cambios descritos.

Sin embargo, el beneficio que podría distribuirse entre los socios por cada € que ellos invirtieron es menor con la implantación de los cambios (gráfico 34), esto es debido a que la relación entre el resultado de explotación y el patrimonio neto es más baja.

### **Ratios de liquidez**

Para conocer la liquidez de la empresa con el proyecto se estudiarán los ratios de disponibilidad, tesorería y liquidez.

*Gráfico 35: Ratios de liquidez.*



*Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.*

Aunque los ratios de liquidez sean más favorables aplicando los cambios (gráfica 35) y la empresa dispondrá de más recursos para hacer frente de sus obligaciones a corto plazo, estos ratios no son del todo favorables.

El ratio de disponibilidad (gráfica 35) cuanto mayor sea, mayor estabilidad financiera tendrá la empresa. Por lo que, con el proyecto la estabilidad de esta será más favorable.

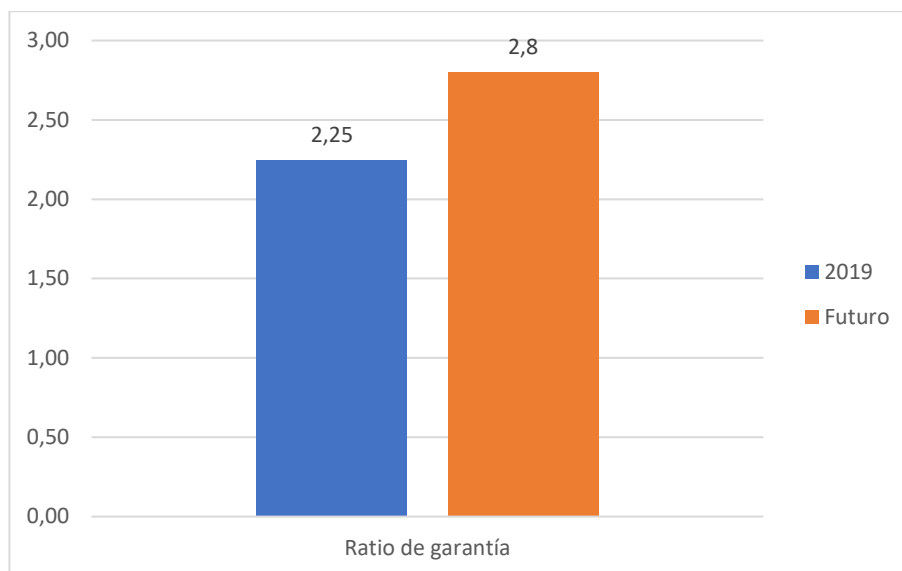
En cuanto a la tesorería (gráfica 35) debe de ser mayor que uno, este es más bajo debido, al igual que en el análisis del progreso de la empresa ya que los socios prestan dinero a la empresa poniendo este dinero como obligaciones a corto plazo pero que en la realidad este dinero no tiene fecha de devolución. Por lo que, aunque el ratio sea inferior a uno, si que tiene suficientes recursos para hacer frente a sus obligaciones más inmediatas.

El ratio de liquidez (gráfica 35), al igual que el ratio de tesorería, es muy bajo por el préstamo a corto plazo de los socios.

### Ratios de solvencia

Para conocer la solvencia se estudiarán los ratios de garantía y de capitalización.

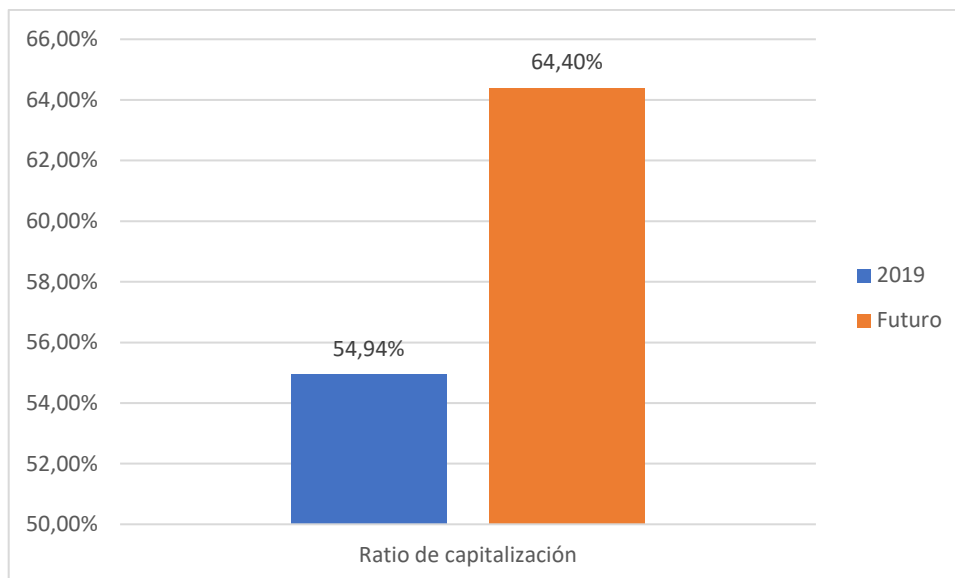
Gráfico 36: Ratios de garantía.



Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

El gráfico 37 observamos que el ratio de garantía en el futuro está por encima de 2,5 por lo que el negocio ya no estaría al borde de la quiebra.

Gráfico 37: Ratio de capitalización.



Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.

El ratio de capitalización mide el apalancamiento financiero, como este aumenta, quiere decir que cada vez hay más patrimonio neto respecto al activo total, por lo que este dinero se podrá utilizar para futuras inversiones o para repartir dividendos.



## 15. Conclusión

La implantación del proyecto en el negocio sí que sería viable, debido a los cambios realizados.

El cese del bar hace que tanto ingresos como gastos disminuyan, pero los gastos lo hacen en mayor medida por lo que los recursos se utilizarían de forma más eficiente.

La introducción de tecnología hace que se ahorre en costes mayormente de personal, esto se vería reflejado en el beneficio.

La nueva estructura en el organigrama permite al gerente tener menos carga de trabajo y seguir teniendo un beneficio rentable gracias a la delegación al resto de puestos de trabajo.

El negocio sería más eficaz y eficiente ya que se seguiría obteniendo beneficio de él y además se reducirían los recursos empleados manteniendo los beneficios.

## 16. Referencias

- Alimentos de Segovia*. (06 de Mayo de 2021). Obtenido de Alimentos de Segovia:  
<https://www.alimentosdesegovia.es/>
- Asociación empresarial eólica*. (31 de mayo de 2021). Obtenido de Asociación empresarial eólica: <https://www.aeeolica.org/sobre-ae/socios/socio/item/41-cepsa-comercial>
- BOCYL núm. 78*. (4 de Abril de 2021). Obtenido de BOCYL núm. 78:  
<https://bocyl.jcyl.es/boletines/2016/04/25/pdf/BOCYL-D-25042016-2.pdf>
- BOE núm. 124*. (26 de Junio de 2021). Obtenido de BOE núm. 124:  
[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1999-11800](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1999-11800)
- BOE núm. 283*. (26 de junio de 2021). Obtenido de BOE núm. 283:  
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2009-18731>
- BOE núm. 317*. (26 de junio de 2021). Obtenido de BOE núm. 317:  
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-20073>
- Cajas10*. (20 de Abril de 2021). Obtenido de Cajas10: <https://cajas10.com/control-de-llaves/custodia/sentry-safe-caja-custodia-llaves-5401.html>
- Camarero 10*. (20 de Abril de 2021). Obtenido de Camarero 10:  
<https://www.camarero10.com/producto/pantalla-cocina-especial-para-modulo-kitchen/>
- Camarero 10*. (20 de Abril de 2021). Obtenido de Camarero 10:  
<https://www.camarero10.com/producto/tablet-7/>
- Cecotec*. (20 de Abril de 2021). Obtenido de Cecotec:  
<https://www.storeceotec.com/es/aspiradores-verticales/1022-conga-rockstar-700-x-treme.html>
- Conservas Anda*. (30 de Abril de 2021). Obtenido de Conservas Anda:  
<http://www.conservasanda.com/>

*Directo al Paladar.* (27 de Junio de 2021). Obtenido de Directo al Paladar:  
<https://acortar.link/D7DdD>

*Distribuciones Llorente.* (30 de Abril de 2021). Obtenido de Distribuciones Llorente:  
<https://distribucionesllorente.es/>

*DOUE núm. 139.* (04 de Abril de 2021). Obtenido de DOUE núm. 139: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016XC0730\(01\)&from=ES](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016XC0730(01)&from=ES)

*DOUE núm. 304.* (04 de Abril de 2021). Obtenido de DOUE núm. 304:  
<https://www.boe.es/doue/2011/304/L00018-00063.pdf>

*Eactivo.* (5 de junio de 2021). Obtenido de Eactivo: <https://www.eactivo.es/>

*El Barquero.* (30 de Abril de 2021). Obtenido de El Barquero:  
<https://gourmet.bacalaoselbarquero.com/>

*Eleconomista 2.* (31 de mayo de 2021). Obtenido de Eleconomista 2:  
<https://empresite.eleconomista.es/SOTO-VILLA-JUAN-CARLOS.html>

*EIEconomista.* (31 de Mayo de 2021). Obtenido de EIEconomista:  
<https://empresite.eleconomista.es/HERMANOS-ARRANZ.html>

*Eleconomista.es.* (3 de Mayo de 2021). Obtenido de Eleconomista.es:  
<https://acortar.link/LnBGq>

*Epdata.* (10 de Marzo de 2021). Obtenido de Epdata:  
<https://www.epdata.es/datos/previsiones-pib-datos-graficos/236>

*European Commission.* (10 de Marzo de 2021). Obtenido de European Commission:  
<https://acortar.link/DcLLi>

*Faúndez Gourmet.* (31 de mayo de 2021). Obtenido de Faúndez Gourmet:  
<https://www.faundez.com/>

*G&A group.* (24 de mayo de 2021). Obtenido de G&A group:  
<https://gyadesechables.negocio.site/>

*Gobierno de España.* (3 de Mayo de 2021). Obtenido de Gobierno de España:  
<https://www.msbs.gob.es/ssi/covid19/autonomos/ceseActividad.htm>

*Grupo Crisol.* (31 de Mayo de 2021). Obtenido de Grupo Crisol:  
<https://www.grupocrisol.com/>

*Grupo natucai.* (25 de mayo de 2021). Obtenido de Grupo natucai:  
<https://www.gruponatucai.es/>

*Habitissimo.* (10 de Mayo de 2021). Obtenido de Habitissimo:  
<https://www.habitissimo.es/presupuestos/limpieza-casa>

*Hermanos rodriguez barbancho.* (31 de mayo de 2021). Obtenido de Hermanos rodriguez barbancho: <https://www.rodriguezbarbancho.com/>

*Hosteleria por el clima.* (16 de Marzo de 2021). Obtenido de Hosteleria por el clima:  
<https://hosteleriaporelclima.es/>

*Iberdrola.* (31 de mayo de 2021). Obtenido de Iberdrola: <https://www.iberdrola.es/>

*Instituto Nacional de Estadística.* (29 de Abril de 2021). Obtenido de INE:  
[https://www.ine.es/prensa/tich\\_2019.pdf](https://www.ine.es/prensa/tich_2019.pdf)

*La Vanguardia.* (3 de Marzo de 2021). Obtenido de La Vanguardia:  
<https://acortar.link/gSw0Y>

*Limpiezas Castilla.* (31 de mayo de 2021). Obtenido de Limpiezas Castilla:  
<https://www.limpiezascastilla.es/>

*Media Markt 1.* (27 de mayo de 2021). Obtenido de Media Markt 1:  
<https://acortar.link/oeo6V>

*Media Markt 2.* (27 de Mayo de 2021). Obtenido de Media Markt 2: <https://acortar.link/liLqX>

*Noticias ONU.* (16 de Marzo de 2021). Obtenido de Noticias ONU:  
<https://news.un.org/es/story/2021/02/1488722>

*Oblicua.* (1 de junio de 2021). Obtenido de Oblicua:  
[https://www.oblicua.es/publicidad/publicidad\\_en\\_radio\\_en\\_segovia.html](https://www.oblicua.es/publicidad/publicidad_en_radio_en_segovia.html)

*Restalia, grupo de neorestauración.* (15 de Marzo de 2021). Obtenido de Restalia, grupo de neorestauración: <https://www.gruporestalia.com/la-cultura-gastronomica-en-espana/>

*Social Marketing Intelligence.* (20 de Abril de 2021). Obtenido de Social Marketing Intelligence: <https://n9.cl/vpt2b>

*Soyco Distribuciones.* (25 de mayo de 2021). Obtenido de Soyco Distribuciones: <http://www.soycodistribuciones.com/>

*Xplora.* (1 de junio de 2021). Obtenido de Xplora: <https://www.xplora.eu/>

## 17. Anexos

### Anexo 1

Tabla 38: Precio de los alojamientos

Casa 1		
Toda la casa (10 personas)		Precio por persona y noche
Fin de Semana	425	21,25
Sábados y víspera de Festivo	250	25
1 Día de domingo a viernes	220	22
Precio por habitaciones		
1 día, hab. Individual	35	35
1 día, hab. Doble	45	22,5
1 día, hab. Triple	60	20,00
Fin de semana hab. Indiv.	60	30
Fin de semana hab. Doble	85	21,25
Fin de semana hab. Triple	100	16,67
Preio medio por persona y noche		23,74

Casa 2		
Toda la casa (10 personas)		Precio por persona y noche
Fin de Semana	390	19,5
Sábados y víspera de Festivo	225	22,5
1 Día de domingo a viernes	198	19,8
Precio por habitaciones		
1 día, hab. Individual	35	35
1 día, hab. Doble	45	22,5
1 día, hab. Triple	60	20,00
Fin de semana hab. Indiv.	60	30
Fin de semana hab. Doble	85	21,25
Fin de semana hab. Triple	100	16,67
Preio medio por persona y noche		23,02

Apartamentos turísticos		
1 hab. doble		Precio por persona y noche
1 día	60	30
fin de semana / 2 días	100	25
1 semana	300	21,43
2 hab. Dobles		
1 día	90	22,5
fin de semana / 2 días	160	20
1 semana	450	16,07
1 estudio		
1 día	50	50
fin de semana / 2 días	90	45,00
1 semana	225	32,14
Preio medio por persona y noche		29,13
Preio medio por huésped		25,30

Fuente: Datos facilitados por Hermanos S.L.

## Anexo 2

Tabla 39: Ingresos año 2019

4300000		CLIENTES GENERALES							
Fecha	Asiento	Documento	Canal	Delg.	Comentario	Debe	Haber	Saldo	
02-01-2019	23				ING.REM.BSCH		21,93	-21,93	
02-01-2019	24				ING.REM.BSCH	1.516,43		-1.538,36	
02-01-2019	26				ING.EFECTIVO BSCH	6.000,00		-7.538,36	
03-01-2019	46				ING.EFECTIVO CESP	3.680,00		-11.218,36	
03-01-2019	50				ING.REM.BSCH	93,21		-11.311,57	
04-01-2019	54				ING.REM.CESP	46,00		-11.357,57	
04-01-2019	59				ING.REM.BSCH	27,82		-11.385,39	
05-01-2019	64				ING.REM.CESP	558,00		-11.943,39	
06-01-2019	66				ING.REM.CESP	291,00		-12.234,39	
07-01-2019	68				ING.REM.BSCH	43,80		-12.278,19	
07-01-2019	71				ING.REM.BSCH	1.082,73		-13.360,92	
07-01-2019	73				TRANSFERENCIA BSCH	495,00		-13.855,92	
07-01-2019	75				ING.REM.CESP	1.399,00		-15.254,92	
08-01-2019	80				ING.REM.BSCH	23,53		-15.278,45	
08-01-2019	81				ING.EFECTIVO BSCH	2.000,00		-17.278,45	
08-01-2019	83				ING.REM.CESP	209,50		-17.487,95	
09-01-2019	91				ING.REM.BSCH	42,87		-17.530,82	
10-01-2019	100				ING.REM.BSCH	29,30		-17.560,12	
11-01-2019	107				TRANSFERENCIA BSCH	423,00		-17.983,12	
11-01-2019	108				ING.REM.BSCH	33,54		-18.016,66	
11-01-2019	109				TRANSFERENCIA CESP	253,10		-18.269,76	
11-01-2019	110				TRANSFERENCIA CESP	655,50		-18.925,26	
12-01-2019	113				ING.REM.CESP	95,20		-19.020,46	
13-01-2019	115				ING.REM.CESP	169,25		-19.189,71	
14-01-2019	123				ING.REM.BSCH	51,11		-19.240,82	
14-01-2019	124				ING.REM.BSCH	347,95		-19.588,77	
14-01-2019	125				ING.REM.CESP	217,25		-19.806,02	
14-01-2019	127				ING.EFECTIVO CESP	1.000,00		-20.806,02	
14-01-2019	128				ING.CHEQUE CESP	2.035,80		-22.841,82	
15-01-2019	132				TRANSFERENCIA BSCH	200,00		-23.041,82	
15-01-2019	133				ING.REM.BSCH	89,43		-23.131,25	
16-01-2019	141				ING.REM.BSCH	86,30		-23.217,55	
16-01-2019	142				ING.FORMATE EDITORIAL CESP	630,00		-23.847,55	
17-01-2019	149				ING.REM.BSCH	236,74		-24.084,29	
18-01-2019	155				ING.REM.BSCH	313,34		-24.397,63	
18-01-2019	156				TRANSFERENCIA BSCH	100,00		-24.497,63	
20-01-2019	158				ING.REM.CESP	28,50		-24.526,13	
21-01-2019	160				ING.REM.BSCH	78,40		-24.604,53	
21-01-2019	164				ING.REM.BSCH	392,89		-24.997,42	
21-01-2019	167				ING.EFECTIVO BSCH	1.500,00		-26.497,42	
21-01-2019	168				TRANSFERENCIA BSCH	130,00		-26.627,42	
21-01-2019	169				TRANSFERENCIA BSCH	100,00		-26.727,42	
21-01-2019	171				ING.REM.CESP	224,50		-26.951,92	
21-01-2019	173				ING.EFECTIVO CESP	2.000,00		-28.951,92	
22-01-2019	179				ING.REM.BSCH	88,24		-29.040,16	
22-01-2019	181				TRANSFERENCIA CESP	30,00		-29.070,16	
23-01-2019	187				ING.REM.BSCH	93,00		-29.163,16	
23-01-2019	188				ING.REM.CESP	53,20		-29.216,36	

24-01-2019	201	ING.REM.BSCH		214,65	-29.431,01
25-01-2019	207	TRANSFERENCIA BSCH		1.149,50	-30.580,51
25-01-2019	208	ING.REM.BSCH		137,87	-30.718,38
25-01-2019	209	ING.REM.CESP		32,00	-30.750,38
26-01-2019	214	ING.REM.CESP		175,90	-30.926,28
27-01-2019	216	ING.REM.CESP		30,00	-30.956,28
28-01-2019	219	ING.REM.BSCH		273,98	-31.230,26
28-01-2019	220	ING.REM.BSCH		332,87	-31.563,13
28-01-2019	221	ING.REM.BSCH		733,80	-32.296,93
28-01-2019	223	ING.REM.CESP		609,00	-32.905,93
28-01-2019	225	ING.EFECTIVO CESP		2.500,00	-35.405,93
28-01-2019	226	ING.ANGEL DEL OLMO CESP		830,00	-36.235,93
30-01-2019	247	ING.REM.BSCH		20,81	-36.256,74
31-01-2019	250	MAQUINAS ENERO	215,80		-36.040,94
31-01-2019	267	TRANSFERENCIA BSCH		176,00	-36.216,94
31-01-2019	268	ING.REM.BSCH		21,97	-36.238,91
31-01-2019	277	ING.BAR ENERO	11.558,70		-24.680,21
31-01-2019	278	ING.RTE.ENERO	7.619,50		-17.060,71
31-01-2019	279	ING.PUB ENERO	3.091,55		-13.969,16
01-02-2019	285	ING.REM.BSCH		10,97	-13.980,13
03-02-2019	288	ING.REM.CESP		497,20	-14.477,33
04-02-2019	294	ING.EFECTIVO BSCH		2.000,00	-16.477,33
04-02-2019	296	ING.REM.BSCH		214,53	-16.691,86
04-02-2019	297	ING.REM.BSCH		88,72	-16.780,58
04-02-2019	298	ING.REM.BSCH		19,94	-16.800,52
04-02-2019	300	ING.REM.CESP		564,25	-17.364,77
04-02-2019	302	ING.EFECTIVO CESP		3.900,00	-21.264,77
05-02-2019	306	TRANSFERENCIA BSCH		42,70	-21.307,47
05-02-2019	307	ING.REM.BSCH		21,80	-21.329,27
06-02-2019	318	ING.REM.BSCH		157,68	-21.486,95
07-02-2019	333	TRANSFERENCIA CESP		292,60	-21.779,55
07-02-2019	334	TRANSFERENCIA BSCH		477,50	-22.257,05
07-02-2019	335	ING.REM.BSCH		43,73	-22.300,78
08-02-2019	337	ING.REM.BSCH		299,22	-22.600,00
08-02-2019	342	ING.REM.CESP		75,00	-22.675,00
09-02-2019	346	ING.REM.CESP		193,75	-22.868,75
10-02-2019	348	ING.REM.CESP		504,25	-23.373,00
11-02-2019	351	ING.REM.BSCH		93,00	-23.466,00
11-02-2019	352	ING.REM.BSCH		220,84	-23.686,84
11-02-2019	353	ING.REM.BSCH		394,24	-24.081,08
11-02-2019	354	ING.EFECTIVO BSCH		2.500,00	-26.581,08
11-02-2019	356	ING.REM.CESP		596,50	-27.177,58
11-02-2019	358	INGR.EFECTIVO CESP		1.700,00	-28.877,58
12-02-2019	365	ING.REM.BSCH		114,60	-28.992,18
12-02-2019	366	TRANSFERENCIA BSCH		364,00	-29.356,18
12-02-2019	367	TRANSFERENCIA BSCH		5.891,00	-35.247,18
13-02-2019	377	TRANSFERENCIA BSCH		100,00	-35.347,18
13-02-2019	378	ING.REM.BSCH		67,01	-35.414,19
13-02-2019	379	TRANSFERENCIA BSCH		1.197,00	-36.611,19
13-02-2019	380	TRANSFERENCIA BSCH		649,00	-37.260,19
13-02-2019	381	TRANSFERENCIA BSCH		572,00	-37.832,19
13-02-2019	385	TRANSFERENCIA BSCH		308,00	-38.140,19
14-02-2019	396	ING.REM.BSCH		89,86	-38.230,05
15-02-2019	400	ING.REM.BSCH		154,44	-38.384,49
15-02-2019	401	ING.EFECTIVO BSCH		1.000,00	-39.384,49
17-02-2019	403	ING.REM.CESP		682,25	-40.066,74
18-02-2019	407	ING.REM.BSCH		174,41	-40.241,15



18-02-2019	408	ING.REM.BSCH	175,46	-40.416,61
18-02-2019	409	ING.REM.BSCH	331,35	-40.747,96
18-02-2019	411	ING.EFECTIVO BSCH	5.000,00	-45.747,96
18-02-2019	413	TRANSFERENCIA BSCH	176,00	-45.923,96
18-02-2019	414	TRANSFERENCIA BSCH	35,00	-45.958,96
18-02-2019	415	ING.REM.CESP	245,00	-46.203,96
18-02-2019	417	ING.EFECTIVO CESP	3.000,00	-49.203,96
19-02-2019	422	ING.REM.BSCH	220,34	-49.424,30
20-02-2019	431	ING.REM.BSCH	281,45	-49.705,75
21-02-2019	441	ING.REM.BSCH	193,95	-49.899,70
22-02-2019	450	ING.REM.BSCH	72,65	-49.972,35
22-02-2019	453	ING.REM.CESP	21,00	-49.993,35
23-02-2019	455	ING.REM.CESP	147,50	-50.140,85
24-02-2019	457	ING.REM.CESP	623,25	-50.764,10
25-02-2019	463	ING.REM.BSCH	39,98	-50.804,08
25-02-2019	464	ING.REM.BSCH	179,46	-50.983,54
25-02-2019	465	ING.REM.BSCH	468,56	-51.452,10
25-02-2019	466	ING.EFECTIVO BSCH	1.000,00	-52.452,10
25-02-2019	467	ING.EFECTIVO BSCH	2.275,00	-54.727,10
25-02-2019	468	ING.REM.CESP	245,00	-54.972,10
25-02-2019	470	ING.EFECTIVO CESP	2.800,00	-57.772,10
25-02-2019	471	ING.PAGARE CESP	848,35	-58.620,45
26-02-2019	477	ING.REM.BSCH	43,80	-58.664,25
26-02-2019	478	TRANSFERENCIA BSCH	308,00	-58.972,25
26-02-2019	479	ING.REM.CESP	22,00	-58.994,25
27-02-2019	485	ING.REM.BSCH	260,97	-59.255,22
28-02-2019	509	MAQUINAS FEBRERO	46,40	-59.208,82
28-02-2019	510	TRANSFERENCIA BSCH	100,00	-59.308,82
28-02-2019	523	ING.BAR.FEBRERO	10.338,36	-48.970,46
28-02-2019	524	ING.RTE FEBRERO	15.733,85	-33.236,61
28-02-2019	525	ING.PUB FEBRERO	1.739,05	-31.497,56
01-03-2019	527	ING.REM.BSCH	86,97	-31.584,53
01-03-2019	529	TRANSFERENCIA BSCH	30,00	-31.614,53
03-03-2019	534	ING.REM.CESP	128,50	-31.743,03
04-03-2019	538	ING.REM.BSCH	30,91	-31.773,94
04-03-2019	539	ING.REM.BSCH	100,00	-31.873,94
04-03-2019	540	ING.REM.BSCH	234,55	-32.108,49
04-03-2019	543	ING.REM.CESP	381,00	-32.489,49
04-03-2019	545	ING.EFECTIVO CESP	2.000,00	-34.489,49
05-03-2019	549	ING.REM.BSCH	77,07	-34.566,56
05-03-2019	553	TRANSFERENCIA BSCH	396,00	-34.962,56
05-03-2019	555	ING.REM.CESP	211,00	-35.173,56
06-03-2019	566	ING.REM.BSCH	81,70	-35.255,26
07-03-2019	569	ING.REM.BSCH	187,40	-35.442,66
08-03-2019	575	ING.REM.BSCH	91,16	-35.533,82
08-03-2019	576	ING.REM.BSCH	100,00	-35.633,82
08-03-2019	578	TRANSFERENCIA CESP	378,70	-36.012,52
10-03-2019	581	ING.REM.CESP	275,00	-36.287,52
11-03-2019	584	ING.REM.CESP	1.539,00	-37.826,52
11-03-2019	586	ING.EFECTIVO CESP	1.000,00	-38.826,52
11-03-2019	587	ING.ANGEL DEL OLMO CESP	920,00	-39.746,52
11-03-2019	590	ING.REM.BSCH	84,46	-39.830,98
11-03-2019	591	ING.REM.BSCH	44,87	-39.875,85
11-03-2019	592	ING.REM.BSCH	93,65	-39.969,50
11-03-2019	593	ING.EFECTIVO BSCH	2.500,00	-42.469,50
12-03-2019	594	ING.REM.CESP	22,00	-42.491,50
12-03-2019	599	ING.REM.BSCH	105,50	-42.597,00

12-03-2019	600	ING.REM.BSCH	108,93	-42.705,93
12-03-2019	602	TRANSFERENCIA BSCH	352,00	-43.057,93
13-03-2019	607	ING.REM.BSCH	93,47	-43.151,40
13-03-2019	608	TRANSFERENCIA BSCH	250,56	-43.401,96
14-03-2019	614	ING.REM.BSCH	120,99	-43.522,95
15-03-2019	617	ING.REM.BSCH	221,38	-43.744,33
15-03-2019	622	ING.REM.BSCH	57,41	-43.801,74
16-03-2019	624	ING.REM.CESP	65,00	-43.866,74
17-03-2019	627	ING.REM.CESP	282,75	-44.149,49
18-03-2019	631	ING.REM.CESP	1.011,50	-45.160,99
18-03-2019	633	ING.EFFECTIVO CESP	1.950,00	-47.110,99
18-03-2019	634	ING.EFFECTIVO CESP	50,00	-47.160,99
18-03-2019	635	ING.REM.BSCH	133,30	-47.294,29
18-03-2019	636	ING.REM.BSCH	3.500,00	-50.794,29
19-03-2019	637	ING.REM.CESP	85,10	-50.879,39
19-03-2019	642	ING.REM.BSCH	178,38	-51.057,77
20-03-2019	648	ING.REM.BSCH	47,26	-51.105,03
20-03-2019	649	ING.EFFECTIVO BSCH	900,00	-52.005,03
20-03-2019	652	ING.REM.CESP	43,00	-52.048,03
21-03-2019	659	ING.REM.BSCH	45,36	-52.093,39
21-03-2019	663	ING.REM.CESP	112,00	-52.205,39
22-03-2019	668	ING.REM.BSCH	43,43	-52.248,82
24-03-2019	671	ING.VTAS.TARJ.CESP	274,00	-52.522,82
25-03-2019	675	ING.REM.BSCH	21,93	-52.544,75
25-03-2019	676	ING.REM.BSCH	60,71	-52.605,46
25-03-2019	677	ING.REM.BSCH	23,93	-52.629,39
25-03-2019	678	TRANSFERENCIA BSCH	86,35	-52.715,74
25-03-2019	679	ING.EFFECTIVO BSCH	2.000,00	-54.715,74
25-03-2019	683	ING.REM.CESP	632,00	-55.347,74
25-03-2019	685	ING.EFFECTIVO CESP	2.000,00	-57.347,74
26-03-2019	696	ING.REM.BSCH	35,48	-57.383,22
26-03-2019	698	TRANSFERENCIA BSCH	616,00	-57.999,22
27-03-2019	708	ING.REM.BSCH	261,95	-58.261,17
28-03-2019	719	ING.REM.BSCH	52,84	-58.314,01
28-03-2019	726	TRANSFERENCIA BSCH	50,00	-58.364,01
29-03-2019	729	ING.REM.BSCH	90,67	-58.454,68
29-03-2019	731	ING.REM.CESP	21,00	-58.475,68
31-03-2019	743	MAQUINAS MARZO	361,40	-58.114,28
31-03-2019	747	ING.BAR MARZO	13.065,75	-45.048,53
31-03-2019	748	ING.RTE.MARZO	14.893,85	-30.154,68
31-03-2019	749	ING.PUB MARZO	2.053,50	-28.101,18
31-03-2019	750	INGRESOS 1 T	64.360,20	36.259,02
31-03-2019	751	LOTERIAS 1 T	1.872,71	38.131,73
31-03-2019	755	ING.REM.CESP	228,50	37.903,23
31-03-2019	758	INGRESOS 1 T	37.903,23	
01-04-2019	760	ING.REM.BSCH	128,41	-128,41
01-04-2019	761	ING.REM.BSCH	91,23	-219,64
01-04-2019	762	TRANSFERENCIA BSCH	346,00	-565,64
01-04-2019	763	ING.REM.BSCH	264,71	-830,35
01-04-2019	767	ING.EFFECTIVO BSCH	2.000,00	-2.830,35
01-04-2019	768	ING.REM.CESP	216,00	-3.046,35
02-04-2019	786	ING.REM.BSCH	42,74	-3.089,09
03-04-2019	791	ING.REM.BSCH	18,90	-3.107,99
04-04-2019	800	ING.REM.BSCH	105,18	-3.213,17
05-04-2019	804	ING.REM.BSCH	43,11	-3.256,28
08-04-2019	807	ING.EFFECTIVO CESP	1.000,00	-4.256,28
08-04-2019	814	ING.REM.BSCH	76,84	-4.333,12

08-04-2019	815	ING.REM.BSCH	328,52	-4.661,64
08-04-2019	816	ING.REM.BSCH	512,21	-5.173,85
08-04-2019	817	ING.EFECTIVO BSCH	4.100,00	-9.273,85
09-04-2019	821	TRANSFERENCIA CESP	541,10	-9.814,95
09-04-2019	826	ING.REM.BSCH	123,82	-9.938,77
10-04-2019	833	TRANSFERENCIA BSCH	414,00	-10.352,77
10-04-2019	834	ING.REM.BSCH	30,34	-10.383,11
11-04-2019	849	TRANSFERENCIA BSCH	110,00	-10.493,11
11-04-2019	850	TRANSFERENCIA BSCH	100,00	-10.593,11
11-04-2019	851	ING.REM.BSCH	78,94	-10.672,05
11-04-2019	853	TRANSFERENCIA UNIC	310,00	-10.982,05
12-04-2019	862	ING.REM.BSCH	83,30	-11.065,35
15-04-2019	873	ING.REM.BSCH	420,48	-11.485,83
15-04-2019	874	ING.REM.BSCH	820,71	-12.306,54
15-04-2019	875	ING.REM.BSCH	1.232,25	-13.538,79
15-04-2019	879	ING.EFECTIVO BSCH	2.100,00	-15.638,79
15-04-2019	880	ING.EFECTIVO UNIC	1.000,00	-16.638,79
16-04-2019	887	ING.REM.BSCH	231,53	-16.870,32
16-04-2019	889	TRANSFERENCIA BSCH	200,00	-17.070,32
17-04-2019	900	ING.REM.BSCH	48,36	-17.118,68
17-04-2019	901	ING.REM.BSCH	761,40	-17.880,08
18-04-2019	905	ING.REM.BSCH	337,06	-18.217,14
22-04-2019	911	ING.REM.BSCH	1.681,44	-19.898,58
22-04-2019	914	ING.REM.BSCH	908,51	-20.807,09
22-04-2019	915	ING.REM.BSCH	1.401,68	-22.208,77
22-04-2019	916	ING.REM.BSCH	1.499,77	-23.708,54
22-04-2019	920	ING.EFECTIVO BSCH	12.000,00	-35.708,54
22-04-2019	921	ING.EFECTIVO UNIC	3.000,00	-38.708,54
23-04-2019	922	ING.REM.BSCH	325,95	-39.034,49
24-04-2019	932	ING.REM.BSCH	447,15	-39.481,64
24-04-2019	933	TRANSFERENCIA BSCH	100,00	-39.581,64
25-04-2019	953	ING.REM.BSCH	170,30	-39.751,94
25-04-2019	954	TRANSFERENCIA BSCH	140,00	-39.891,94
29-04-2019	966	ING.EFECTIVO UNIC	4.000,00	-43.891,94
29-04-2019	967	ING.REM.BSCH	258,88	-44.150,82
29-04-2019	968	ING.REM.BSCH	315,80	-44.466,62
29-04-2019	969	ING.REM.BSCH	213,06	-44.679,68
29-04-2019	975	ING.EFECTIVO BSCH	4.100,00	-48.779,68
30-04-2019	1.004	MAQUINAS ABRIL	46,30	-48.733,38
30-04-2019	1.005	ING.REM.BSCH	43,30	-48.776,68
02-05-2019	1.018	ING.REM.BSCH	23,13	-48.799,81
02-05-2019	1.019	ING.REM.BSCH	1.071,28	-49.871,09
03-05-2019	1.025	ING.REM.BSCH	181,39	-50.052,48
06-05-2019	1.030	ING.REM.UNIC	1.422,31	-51.474,79
06-05-2019	1.032	ING.EFECTIVO UNIC	1.000,00	-52.474,79
06-05-2019	1.038	TRANSFERENCIA BSCH	758,00	-53.232,79
06-05-2019	1.039	ING.REM.BSCH	22,53	-53.255,32
06-05-2019	1.040	ING.REM.BSCH	836,06	-54.091,38
06-05-2019	1.041	ING.REM.BSCH	1.220,98	-55.312,36
06-05-2019	1.043	ING.EFECTIVO BSCH	3.000,00	-58.312,36
06-05-2019	1.046	TRANSFERENCIA BSCH	200,00	-58.512,36
07-05-2019	1.052	TRANSFERENCIA BSCH	704,00	-59.216,36
07-05-2019	1.053	ING.REM.BSCH	205,32	-59.421,68
08-05-2019	1.062	ING.REM.BSCH	299,95	-59.721,63
08-05-2019	1.065	TRANSFERENCIA BSCH	2.208,00	-61.929,63
09-05-2019	1.074	LIQ.REM.BSCH	154,47	-62.084,10
10-05-2019	1.080	ING.REM.BSCH	20,94	-62.105,04

10-05-2019	1.081	TRANSFERENCIA BSCH	176,00	-62.281,04
11-05-2019	1.086	ING.REM.UNIC	276,25	-62.557,29
13-05-2019	1.089	ING.REM.UNIC	363,00	-62.920,29
13-05-2019	1.091	TRANSFERENCIA UNIC	418,20	-63.338,49
13-05-2019	1.092	ING.EFECTIVO UNIC	2.000,00	-65.338,49
13-05-2019	1.095	ING.REM.BSCH	33,77	-65.372,26
13-05-2019	1.098	ING.REM.BSCH	384,49	-65.756,75
13-05-2019	1.099	ING.REM.BSCH	240,23	-65.996,98
13-05-2019	1.100	ING.EFECTIVO BSCH	1.500,00	-67.496,98
14-05-2019	1.106	ING.REM.BSCH	284,67	-67.781,65
15-05-2019	1.118	ING.REM.BSCH	271,18	-68.052,83
16-05-2019	1.129	ING.REM.BSCH	231,77	-68.284,60
17-05-2019	1.133	ING ASOC.PROV.EMP.HOST.UNI	20,00	-68.304,60
17-05-2019	1.134	ING.REM.BSCH	28,21	-68.332,81
19-05-2019	1.141	ING.REM.UIC	78,80	-68.411,61
20-05-2019	1.143	ING.REM.UNIC	70,00	-68.481,61
20-05-2019	1.145	ING.EFECTIVO UNIC	1.800,00	-70.281,61
20-05-2019	1.147	ING.REM.BSCH	732,54	-71.014,15
20-05-2019	1.148	ING.REM.BSCH	424,97	-71.439,12
20-05-2019	1.149	ING.REM.BSCH	640,86	-72.079,98
21-05-2019	1.157	ING.REM.BSCH	126,02	-72.206,00
22-05-2019	1.175	TRANSFERENCIA BSCH	1.311,00	-73.517,00
22-05-2019	1.176	ING.REM.BSCH	56,33	-73.573,33
23-05-2019	1.181	ING.REM.BSCH	114,41	-73.687,74
23-05-2019	1.182	ING.REM.BSCH	30,72	-73.718,46
24-05-2019	1.185	ING.REM.UNIC	81,00	-73.799,46
27-05-2019	1.187	ING.REM.BSCH	92,51	-73.891,97
27-05-2019	1.188	ING.REM.BSCH	1.143,49	-75.035,46
27-05-2019	1.189	ING.REM.BSCH	2.350,37	-77.385,83
27-05-2019	1.190	ING.REM.BSCH	1.000,00	-78.385,83
27-05-2019	1.192	ING.EFECTIVO UNIC	3.000,00	-81.385,83
28-05-2019	1.197	ING.REM.BSCH	174,09	-81.559,92
28-05-2019	1.204	ING.EFECTIVO BSCH	1.500,00	-83.059,92
29-05-2019	1.209	ING.REM.BSCH	31,90	-83.091,82
30-05-2019	1.219	ING.REM.BSCH	246,42	-83.338,24
31-05-2019	1.242	MAQUINAS MAYO	48,00	-83.290,24
31-05-2019	1.243	ING.REM.BSCH	58,58	-83.348,82
31-05-2019	1.244	TRANSFERENCIA BSCH	444,00	-83.792,82
02-06-2019	1.257	ING.REM.UNIC	95,50	-83.888,32
03-06-2019	1.260	TRANSFERENCIA BSCH	616,00	-84.504,32
03-06-2019	1.261	TRANSFERENCIA BSCH	396,00	-84.900,32
03-06-2019	1.262	LIQ.REM.BSCH	114,23	-85.014,55
03-06-2019	1.263	LIQ.REM.BSCH	855,61	-85.870,16
03-06-2019	1.264	ING.REM.BSCH	2.750,15	-88.620,31
03-06-2019	1.269	ING.REM.UNIC	70,20	-88.690,51
03-06-2019	1.271	ING.EFECTIVO UNIC	2.000,00	-90.690,51
04-06-2019	1.279	ING.REM.BSCH	172,36	-90.862,87
04-06-2019	1.282	ING.REM.BSCH	866,98	-91.729,85
05-06-2019	1.293	ING.REM.BSCH	445,85	-92.175,70
06-06-2019	1.300	ING.REM.BSCH	49,09	-92.224,79
07-06-2019	1.304	ING.REM.BSCH	136,76	-92.361,55
10-06-2019	1.311	ING.REM.BSCH	458,94	-92.820,49
10-06-2019	1.312	ING.REM.BSCH	111,17	-92.931,66
10-06-2019	1.313	ING.REM.BSCH	1.342,35	-94.274,01
10-06-2019	1.314	TRANSFERENCIA BSCH	319,00	-94.593,01
10-06-2019	1.315	ING.EFECTIVO UNIC	4.000,00	-98.593,01
11-06-2019	1.320	TRANSFERENCIA BSCH	200,00	-98.793,01

11-06-2019	1.321	ING.REM.BSCH	129,82	-98.922,83
11-06-2019	1.323	TRANSFERENCIA BSCH	126,00	-99.048,83
12-06-2019	1.336	ING.REM.BSCH	65,05	-99.113,88
13-06-2019	1.351	ING.REM.BSCH	570,55	-99.684,43
14-06-2019	1.362	ING.REM.BSCH	47,08	-99.731,51
16-06-2019	1.370	ING.REM.UNIC	617,00	-100.348,51
17-06-2019	1.372	ING.REM.BSCH	21,93	-100.370,44
17-06-2019	1.373	ING.REM.BSCH	281,90	-100.652,34
17-06-2019	1.374	ING.REM.BSCH	81,76	-100.734,10
17-06-2019	1.379	ING.EFECTIVO BSCH	2.000,00	-102.734,10
17-06-2019	1.380	TRANSFERENCIA UNIC	477,10	-103.211,20
18-06-2019	1.388	ING.REM.BSCH	63,68	-103.274,88
19-06-2019	1.396	TRANSFERENCIA BSCH	264,00	-103.538,88
19-06-2019	1.397	TRANSFERENCIA BSCH	572,00	-104.110,88
19-06-2019	1.398	TRANSFERENCIA BSCH	132,00	-104.242,88
19-06-2019	1.399	TRANSFERENCIA BSCH	264,00	-104.506,88
19-06-2019	1.400	ING.REM.BSCH	387,63	-104.894,51
20-06-2019	1.409	ING.REM.BSCH	88,42	-104.982,93
21-06-2019	1.415	ING.REM.BSCH	40,69	-105.023,62
23-06-2019	1.426	ING.REM.UNIC	111,00	-105.134,62
24-06-2019	1.428	ING.REM.UIC	597,75	-105.732,37
24-06-2019	1.430	ING.EFECTIVO UNIC	3.500,00	-109.232,37
24-06-2019	1.431	ING.REM.BSCH	144,88	-109.377,25
24-06-2019	1.433	ING.REM.BSCH	152,04	-109.529,29
24-06-2019	1.434	ING.REM.BSCH	447,80	-109.977,09
24-06-2019	1.436	ING.EFECTIVO BSCH	2.900,00	-112.877,09
24-06-2019	1.437	ING.REM.BSCH	567,80	-113.444,89
25-06-2019	1.448	ING.REM.BSCH	62,56	-113.507,45
25-06-2019	1.450	TRANSFERENCIA BSCH	176,00	-113.683,45
26-06-2019	1.463	ING.REM.BSCH	199,19	-113.882,64
27-06-2019	1.469	ING.REM.BSCH	141,05	-114.023,69
27-06-2019	1.470	ING.EFECTIVO BSCH	1.000,00	-115.023,69
28-06-2019	1.487	ING.REM.BSCH	213,11	-115.236,80
30-06-2019	1.494	ING.REM.UNIC	646,75	-115.883,55
30-06-2019	1.499	MAQUINAS JUNIO	435,30	-115.448,25
30-06-2019	1.500	ING.2T BAR	50.544,80	-64.903,45
30-06-2019	1.501	INGRESOS 2 T	114.944,58	50.041,13
30-06-2019	1.502	INGRESOS	51.623,34	-1.582,21
30-06-2019	1.504	LOTERIAS 2 T	1.582,21	
01-07-2019	1.514	ING.REM.UNIC	399,00	-399,00
01-07-2019	1.516	ING.EFECTIVO UNIC	2.000,00	-2.399,00
01-07-2019	1.537	ING.REM.BSCH	40,63	-2.439,63
01-07-2019	1.538	ING.REM.BSCH	39,48	-2.479,11
01-07-2019	1.539	ING.REM.BSCH	410,01	-2.889,12
01-07-2019	1.541	ING.EFECTIVO BSCH	1.500,00	-4.389,12
02-07-2019	1.551	ING.REM.UNIC	11,00	-4.400,12
02-07-2019	1.559	ING.REM.BSCH	10,97	-4.411,09
02-07-2019	1.566	ING.EFECTIVO BSCH	1.000,00	-5.411,09
03-07-2019	1.579	ING.REM.BSCH	66,64	-5.477,73
04-07-2019	1.589	ING.REM.BSCH	124,33	-5.602,06
05-07-2019	1.597	ING.REM.BSCH	46,20	-5.648,26
05-07-2019	1.603	ING.REM.UNIC	108,00	-5.756,26
08-07-2019	1.608	ING.REM.BSCH	10,97	-5.767,23
08-07-2019	1.609	ING.REM.BSCH	497,43	-6.264,66
08-07-2019	1.610	ING.REM.BSCH	863,65	-7.128,31
08-07-2019	1.612	TRANSFERENCIA UNIC	403,30	-7.531,61
08-07-2019	1.613	ING.EFECTIVO UNIC	1.800,00	-9.331,61

09-07-2019	1.623	ING.REM.BSCH	623,75	-9.955,36
09-07-2019	1.628	TRANSFERENCIA UNIC	200,00	-10.155,36
10-07-2019	1.635	ING.REM.BSCH	177,10	-10.332,46
10-07-2019	1.637	TRANSFERENCIA BSCH	193,00	-10.525,46
11-07-2019	1.644	TRANSFERENCIA BSCH	650,00	-11.175,46
11-07-2019	1.645	ING.REM.BSCH	410,12	-11.585,58
11-07-2019	1.646	ING.EFECTIVO UNIC	1.100,00	-12.685,58
12-07-2019	1.654	ING.REM.BSCH	58,21	-12.743,79
15-07-2019	1.664	ING.REM.BSCH	375,87	-13.119,66
15-07-2019	1.665	ING.REM.BSCH	498,45	-13.618,11
15-07-2019	1.667	ING.REM.BSCH	732,54	-14.350,65
15-07-2019	1.672	ING.EFECTIVO UNIC	4.000,00	-18.350,65
16-07-2019	1.676	ING.REM.BSCH	36,39	-18.387,04
16-07-2019	1.678	ING.EFECTIVO BSCH	2.000,00	-20.387,04
17-07-2019	1.692	TRANSFERENCIA BSCH	506,50	-20.893,54
17-07-2019	1.693	ING.REM.BSCH	224,37	-21.117,91
18-07-2019	1.703	TRANSFERENCIA BSCH	200,00	-21.317,91
18-07-2019	1.704	ING.REM.BSCH	67,80	-21.385,71
18-07-2019	1.706	ING.EFECTIVO BSCH	1.800,00	-23.185,71
18-07-2019	1.709	TRANSFERENCIA BSCH	341,00	-23.526,71
18-07-2019	1.710	TRANSFERENCIA BSCH	100,00	-23.626,71
19-07-2019	1.718	ING.REM.BSCH	124,18	-23.750,89
21-07-2019	1.730	ING.REM.UNIC	311,25	-24.062,14
22-07-2019	1.734	ING.REM.BSCH	183,88	-24.246,02
22-07-2019	1.736	ING.REM.BSCH	860,45	-25.106,47
22-07-2019	1.737	ING.REM.BSCH	1.197,39	-26.303,86
22-07-2019	1.739	ING.EFECTIVO UNIC	3.000,00	-29.303,86
23-07-2019	1.744	ING.REM.BSCH	53,64	-29.357,50
23-07-2019	1.745	ING.EFECTIVO BSCH	5.000,00	-34.357,50
24-07-2019	1.763	ING.REM.BSCH	531,90	-34.889,40
25-07-2019	1.779	ING.REM.BSCH	35,69	-34.925,09
26-07-2019	1.784	ING.REM.BSCH	54,55	-34.979,64
26-07-2019	1.785	TRANSFERENCIA BSCH	200,00	-35.179,64
29-07-2019	1.786	ING.EFECTIVO BSCH	5.000,00	-40.179,64
29-07-2019	1.788	ING.REM.BSCH	180,16	-40.359,80
29-07-2019	1.789	ING.REM.BSCH	1.183,73	-41.543,53
29-07-2019	1.790	ING.REM.BSCH	1.773,45	-43.316,98
29-07-2019	1.797	ING.EFECTIVO UNIC	2.500,00	-45.816,98
29-07-2019	1.798	TRANSFERENCIA UNIC	360,00	-46.176,98
30-07-2019	1.808	ING.REM.BSCH	57,83	-46.234,81
31-07-2019	1.834	MAQUINAS JULIO	244,50	-45.990,31
31-07-2019	1.835	ING.REM.BSCH	32,90	-46.023,21
31-07-2019	1.842	ING.BAR JULIO	28.753,30	-17.269,91
01-08-2019	1.849	ING.REM.BSCH	29,71	-17.299,62
01-08-2019	1.852	TRANSFERENCIA BSCH	1.125,00	-18.424,62
02-08-2019	1.858	ING.REM.BSCH	79,47	-18.504,09
05-08-2019	1.863	TRANSFERENCIA BSCH	1.738,50	-20.242,59
05-08-2019	1.864	ING.REM.BSCH	155,54	-20.398,13
05-08-2019	1.865	ING.REM.BSCH	1.209,60	-21.607,73
05-08-2019	1.866	ING.REM.BSCH	1.599,48	-23.207,21
06-08-2019	1.879	ING.REM.BSCH	213,22	-23.420,43
06-08-2019	1.885	ING.EFECTIVO BSCH	1.000,00	-24.420,43
07-08-2019	1.894	ING.REM.BSCH	592,55	-25.012,98
07-08-2019	1.895	TRANSFERENCIA BSCH	100,00	-25.112,98
07-08-2019	1.897	TRANSFERENCIA UNIC	772,30	-25.885,28
08-08-2019	1.906	ING.REM.BSCH	31,84	-25.917,12
09-08-2019	1.916	ING.REM.BSCH	960,81	-26.877,93

11-08-2019	1.919	ING.REM.UNIC	136,00	-27.013,93
12-08-2019	1.927	ING.REM.BSCH	425,72	-27.439,65
12-08-2019	1.928	ING.REM.BSCH	1.150,64	-28.590,29
12-08-2019	1.929	ING.REM.BSCH	1.610,20	-30.200,49
12-08-2019	1.931	ING.REM.BSCH	370,00	-30.570,49
12-08-2019	1.932	ING.EFECTIVO UNIC	3.500,00	-34.070,49
13-08-2019	1.945	TRANSFERENCIA BSCH	145,20	-34.215,69
13-08-2019	1.946	ING.REM.BSCH	210,37	-34.426,06
14-08-2019	1.965	ING.REM.BSCH	225,26	-34.651,32
16-08-2019	1.976	ING.REM.BSCH	349,17	-35.000,49
16-08-2019	1.977	ING.REM.BSCH	1.444,27	-36.444,76
16-08-2019	1.980	ING.REM.UNIC	73,00	-36.517,76
17-08-2019	1.982	ING.REM.UNIC	121,50	-36.639,26
19-08-2019	1.984	ING.REM.BSCH	86,45	-36.725,71
19-08-2019	1.986	ING.REM.BSCH	1.111,46	-37.837,17
19-08-2019	1.987	ING.REM.BSCH	1.255,75	-39.092,92
19-08-2019	1.990	ING.REM.UNIC	484,00	-39.576,92
19-08-2019	1.992	ING.EFECTIVO UNIC	6.000,00	-45.576,92
20-08-2019	2.001	ING.REM.BSCH	226,32	-45.803,24
20-08-2019	2.002	ING.EFECTIVO BSCH	3.500,00	-49.303,24
20-08-2019	2.003	ING.REM.UNIC	132,50	-49.435,74
21-08-2019	2.018	ING.REM.BSCH	206,43	-49.642,17
22-08-2019	2.032	ING.REM.BSCH	190,62	-49.832,79
23-08-2019	2.038	ING.REM.BSCH	129,21	-49.962,00
24-08-2019	2.039	ING.REM.UNIC	62,00	-50.024,00
25-08-2019	2.042	ING.REM.UNIC	155,00	-50.179,00
26-08-2019	2.046	ING.REM.BSCH	608,71	-50.787,71
26-08-2019	2.047	ING.REM.BSCH	1.650,68	-52.438,39
26-08-2019	2.048	ING.REM.BSCH	153,83	-52.592,22
26-08-2019	2.049	ING.EFECTIVO BSCH	3.950,00	-56.542,22
26-08-2019	2.051	ING.REM.UNIC	382,25	-56.924,47
26-08-2019	2.053	ING.EFECTIVO UNIC	3.000,00	-59.924,47
27-08-2019	2.064	ING.REM.BSCH	366,47	-60.290,94
28-08-2019	2.079	ING.REM.BSCH	358,90	-60.649,84
29-08-2019	2.098	ING.REM.BSCH	605,15	-61.254,99
29-08-2019	2.100	ING.EFECTIVO UNIC	599,00	-61.853,99
30-08-2019	2.108	ING.REM.BSCH	120,45	-61.974,44
30-08-2019	2.110	ING.REM.UNIC	454,25	-62.428,69
31-08-2019	2.123	MAQUINAS AGOSTO	137,70	-62.290,99
31-08-2019	2.127	ING.BAR AGOSTO	35.310,10	-26.980,89
01-09-2019	2.130	ING.REM.UNIC	473,50	-27.454,39
02-09-2019	2.134	TRANSFERENCIA BSCH	200,00	-27.654,39
02-09-2019	2.135	ING.REM.BSCH	597,45	-28.251,84
02-09-2019	2.136	ING.REM.BSCH	627,70	-28.879,54
02-09-2019	2.137	ING.REM.BSCH	2.056,21	-30.935,75
02-09-2019	2.139	ING.EFECTIVO BSCH	2.000,00	-32.935,75
02-09-2019	2.140	ING.REM.UNIC	190,00	-33.125,75
02-09-2019	2.142	ING.EFECTIVO UNIC	2.000,00	-35.125,75
03-09-2019	2.147	ING.REM.BSCH	49,85	-35.175,60
03-09-2019	2.152	ING RFM I UNIC	264,25	-35.439,85
03-09-2019	2.154	ING.	140,00	-35.579,85
04-09-2019	2.165	ING.REM.BSCH	310,90	-35.890,75
05-09-2019	2.173	TRANSFERENCIA BSCH	176,00	-36.066,75
05-09-2019	2.174	ING.REM.BSCH	43,60	-36.110,35
05-09-2019	2.176	ING.REM.UNIC	369,00	-36.479,35
06-09-2019	2.182	ING.REM.BSCH	54,50	-36.533,85
06-09-2019	2.185	ING.REM.UNIC	24,00	-36.557,85

07-09-2019	2.193	ING.REM.UNIC	33,00	-36.590,85
09-09-2019	2.204	ING.REM.UNIC	62,00	-36.652,85
09-09-2019	2.209	ING.REM.BSCH	168,10	-36.820,95
09-09-2019	2.211	ING.REM.BSCH	255,03	-37.075,98
09-09-2019	2.212	ING.REM.BSCH	1.194,16	-38.270,14
10-09-2019	2.223	ING.REM.BSCH	96,48	-38.366,62
10-09-2019	2.224	ING.REM.BSCH	383,99	-38.750,61
11-09-2019	2.237	ING.REM.BSCH	512,30	-39.262,91
11-09-2019	2.239	ING.EFECTIVO BSCH	2,60	-39.265,51
11-09-2019	2.241	TRANSFERENCIA BSCH	862,75	-40.128,26
12-09-2019	2.252	ING.REM.BSCH	176,00	-40.304,26
12-09-2019	2.253	ING.REM.BSCH	346,79	-40.651,05
13-09-2019	2.257	ING.REM.UNIC	85,25	-40.736,30
13-09-2019	2.263	TRANSFERENCIA BSCH	1.045,00	-41.781,30
13-09-2019	2.264	TRANSFERENCIA BSCH	57,69	-41.838,99
16-09-2019	2.267	ING.EFECTIVO UNIC	12.000,00	-53.838,99
16-09-2019	2.270	ING.REM.BSCH	954,23	-54.793,22
16-09-2019	2.271	ING.REM.BSCH	905,06	-55.698,28
16-09-2019	2.272	ING.REM.BSCH	1.578,09	-57.276,37
17-09-2019	2.277	TRANSFERENCIA UNIC	394,30	-57.670,67
17-09-2019	2.280	ING.REM.BSCH	540,04	-58.210,71
17-09-2019	2.284	TRANSFERENCIA BSCH	132,00	-58.342,71
17-09-2019	2.285	ING.EFECTIVO BSCH	10.850,00	-69.192,71
18-09-2019	2.290	ING.REM.BSCH	186,24	-69.378,95
19-09-2019	2.291	ING.REM.UNIC	88,00	-69.466,95
19-09-2019	2.297	ING.REM.BSCH	308,87	-69.775,82
20-09-2019	2.304	TRANSFERENCIA BSCH	176,00	-69.951,82
20-09-2019	2.305	ING.REM.BSCH	40,57	-69.992,39
22-09-2019	2.306	ING.REM.UNIC	157,00	-70.149,39
23-09-2019	2.308	ING.REM.UNIC	345,00	-70.494,39
23-09-2019	2.316	ING.REM.BSCH	253,92	-70.748,31
23-09-2019	2.320	ING.REM.BSCH	1.416,51	-72.164,82
24-09-2019	2.323	ING.REM.UNIC	66,00	-72.230,82
24-09-2019	2.326	ING.REM.BSCH	44,86	-72.275,68
25-09-2019	2.333	TRANSFERENCIA BSCH	176,00	-72.451,68
25-09-2019	2.334	ING.REM.BSCH	137,97	-72.589,65
26-09-2019	2.348	ING.REM.BSCH	237,00	-72.826,65
26-09-2019	2.350	ING.EFECTIVO BSCH	500,00	-73.326,65
26-09-2019	2.351	ING.REM.BSCH	1.917,80	-75.244,45
27-09-2019	2.353	ING.REM.UNIC	33,00	-75.277,45
27-09-2019	2.356	ING.REM.BSCH	36,29	-75.313,74
28-09-2019	2.358	ING.REM.UNIC	214,90	-75.528,64
29-09-2019	2.360	ING.REM.UNIC	386,25	-75.914,89
30-09-2019	2.362	ING.REM.UNIC	938,75	-76.853,64
30-09-2019	2.367	ING.EFECTIVO UNIC	1.500,00	-78.353,64
30-09-2019	2.369	MAQUINAS SEPTIEMBRE	233,50	-78.120,14
30-09-2019	2.372	ING.BAR SEPTIEMBRE	25.205,55	-52.914,59
30-09-2019	2.373	INGRESOS 3T	92.191,80	39.277,21
30-09-2019	2.374	ING.REM.BSCH	410,96	38.866,25
30-09-2019	2.375	ING.REM.BSCH	304,88	38.561,37
30-09-2019	2.391	LOTERIAS 3T	3.257,04	41.818,41
30-09-2019	2.393	INGRESOS 3T	41.818,41	
01-10-2019	2.395	ING.REM.UNIC	52,00	-52,00
01-10-2019	2.402	ING.REM.BSCH	473,28	-525,28
02-10-2019	2.433	TRANSFERENCIA BSCH	176,00	-701,28
02-10-2019	2.434	ING.REM.BSCH	147,43	-848,71
02-10-2019	2.435	TRANSFERENCIA BSCH	300,00	-1.148,71



03-10-2019	2.443	ING.REM.BSCH	29,35	-1.178,06
03-10-2019	2.454	ING.REM.UNIC	33,00	-1.211,06
04-10-2019	2.461	ING.REM.UNIC	64,50	-1.275,56
04-10-2019	2.466	ING.REM.BSCH	133,23	-1.408,79
04-10-2019	2.467	TRANSFERENCIA BSCH	125,00	-1.533,79
05-10-2019	2.469	ING.REM.UNIC	36,00	-1.569,79
06-10-2019	2.471	ING.REM.UNIC	435,00	-2.004,79
07-10-2019	2.475	ING.REM.BSCH	118,38	-2.123,17
07-10-2019	2.476	TRANSFERENCIA BSCH	200,25	-2.323,42
07-10-2019	2.477	ING.REM.BSCH	145,50	-2.468,92
07-10-2019	2.478	ING.REM.BSCH	64,06	-2.532,98
07-10-2019	2.481	ING.EFECTIVO BSCH	4.000,00	-6.532,98
07-10-2019	2.483	ING.REM.UNIC	263,00	-6.795,98
07-10-2019	2.485	ING.REM.UNIC	200,00	-6.995,98
08-10-2019	2.492	TRANSFERENCIA BSCH	176,00	-7.171,98
08-10-2019	2.493	TRANSFERENCIA BSCH	79,33	-7.251,31
08-10-2019	2.497	ING.REM.UNIC	138,00	-7.389,31
08-10-2019	2.500	TRANSFERENCIA UNIC	329,50	-7.718,81
09-10-2019	2.508	ING.REM.BSCH	128,15	-7.846,96
10-10-2019	2.521	ING.REM.BSCH	122,49	-7.969,45
10-10-2019	2.525	ING.EFECTIVO UNIC	3.000,00	-10.969,45
11-10-2019	2.530	TRANSFERENCIA BSCH	1.354,00	-12.323,45
11-10-2019	2.531	TRANSFERENCIA BSCH	1.118,20	-13.441,65
11-10-2019	2.532	TRANSFERENCIA BSCH	187,20	-13.628,85
14-10-2019	2.543	ING.REM.BSCH	21,80	-13.650,65
14-10-2019	2.544	ING.REM.BSCH	1.866,13	-15.516,78
14-10-2019	2.545	ING.REM.BSCH	2.697,17	-18.213,95
14-10-2019	2.546	TRANSFERENCIA BSCH	1.210,00	-19.423,95
14-10-2019	2.547	ING.REM.BSCH	220,00	-19.643,95
14-10-2019	2.548	ING.EFECTIVO BSCH	4.000,00	-23.643,95
14-10-2019	2.550	ING.REM.UNIC	332,00	-23.975,95
14-10-2019	2.552	ING.EFECTIVO UNIC	1.000,00	-24.975,95
15-10-2019	2.562	ING.REM.BSCH	200,00	-25.175,95
15-10-2019	2.563	ING.REM.BSCH	100,32	-25.276,27
16-10-2019	2.581	ING.REM.BSCH	172,35	-25.448,62
16-10-2019	2.582	ING.REM.BSCH	176,00	-25.624,62
17-10-2019	2.593	ING.REM.BSCH	66,16	-25.690,78
18-10-2019	2.600	ING.REM.BSCH	233,33	-25.924,11
20-10-2019	2.604	ING.REM.UNIC	130,25	-26.054,36
21-10-2019	2.610	ING.REM.BSCH	53,57	-26.107,93
21-10-2019	2.614	ING.REM.BSCH	281,95	-26.389,88
21-10-2019	2.615	ING.REM.BSCH	1.438,22	-27.828,10
21-10-2019	2.619	ING.EFECTIVO BSCH	2.200,00	-30.028,10
21-10-2019	2.622	ING.REM.UNIC	479,25	-30.507,35
22-10-2019	2.632	ING.REM.BSCH	54,70	-30.562,05
22-10-2019	2.633	ING.REM.BSCH	1.000,00	-31.562,05
23-10-2019	2.646	ING.REM.BSCH	517,66	-32.079,71
24-10-2019	2.657	ING.REM.BSCH	70,68	-32.150,39
25-10-2019	2.666	ING.REM.BSCH	167,73	-32.318,12
27-10-2019	2.670	ING.REM.UNIC	608,00	-32.926,12
28-10-2019	2.675	TRANSFERENCIA BSCH	176,00	-33.102,12
28-10-2019	2.676	ING.REM.BSCH	143,43	-33.245,55
28-10-2019	2.678	ING.REM.BSCH	902,98	-34.148,53
28-10-2019	2.679	ING.REM.BSCH	778,45	-34.926,98
28-10-2019	2.680	ING.EFECTIVO BSCH	4.000,00	-38.926,98
28-10-2019	2.681	ING.REM.UNIC	1.168,50	-40.095,48
28-10-2019	2.683	ING.REM.UNIC	3.000,00	-43.095,48

29-10-2019	2.692	ING.REM.BSCH	170,27	-43.265,75
30-10-2019	2.715	ING.REM.BSCH	371,18	-43.636,93
30-10-2019	2.716	ING.EFECTIVO BSCH	1.000,00	-44.636,93
31-10-2019	2.745	ING.REM.BSCH	577,25	-45.214,18
31-10-2019	2.747	MAQUINAS OCTUBRE	65,80	-45.148,38
31-10-2019	2.754	TRANSFERENCIA UNIC	150,30	-45.298,68
31-10-2019	2.755	ING.BAR OCTUBRE	12.362,70	-32.935,98
02-11-2019	2.758	ING.REM.UNIC	1.123,75	-34.059,73
03-11-2019	2.761	ING.REM.UNIC	687,00	-34.746,73
04-11-2019	2.767	ING.REM.BSCH	1.101,31	-35.848,04
04-11-2019	2.769	ING.REM.BSCH	1.134,43	-36.982,47
04-11-2019	2.770	ING.REM.BSCH	2.066,67	-39.049,14
04-11-2019	2.771	ING.REM.BSCH	1.216,85	-40.265,99
04-11-2019	2.774	ING.EFECTIVO BSCH	5.000,00	-45.265,99
04-11-2019	2.778	ING.REM.UNIC	351,00	-45.616,99
04-11-2019	2.780	ING.EFECTIVO UNIC	3.000,00	-48.616,99
05-11-2019	2.785	TRANSFERENCIA BSCH	880,00	-49.496,99
05-11-2019	2.786	ING.REM.BSCH	227,14	-49.724,13
05-11-2019	2.787	TRANSFERENCIA BSCH	200,00	-49.924,13
06-11-2019	2.803	ING.REM.BSCH	606,31	-50.530,44
06-11-2019	2.809	TRANSFERENCIA UNIC	549,00	-51.079,44
07-11-2019	2.817	ING.REM.BSCH	294,85	-51.374,29
08-11-2019	2.827	ING.REM.BSCH	255,94	-51.630,23
09-11-2019	2.833	ING.REM.UNIC	76,00	-51.706,23
10-11-2019	2.835	ING.REM.UNIC	1.271,60	-52.977,83
11-11-2019	2.838	ING.REM.BSCH	247,30	-53.225,13
11-11-2019	2.840	ING.REM.BSCH	1.301,57	-54.526,70
11-11-2019	2.841	ING.REM.BSCH	1.853,39	-56.380,09
11-11-2019	2.842	ING.EFECTIVO BSCH	2.600,00	-58.980,09
11-11-2019	2.845	ING.REM.UNIC	553,00	-59.533,09
11-11-2019	2.847	TRANSFERENCIA UNIC	1.031,90	-60.564,99
11-11-2019	2.848	ING.EFECTIVO UNIC	2.000,00	-62.564,99
12-11-2019	2.853	TRANSFERENCIA BSCH	3.160,00	-65.724,99
12-11-2019	2.854	TRANSFERENCIA BSCH	880,00	-66.604,99
12-11-2019	2.855	ING.REM.BSCH	295,80	-66.900,79
12-11-2019	2.862	ING.REM.UNIC	78,00	-66.978,79
13-11-2019	2.866	ING.REM.BSCH	53,77	-67.032,56
13-11-2019	2.868	TRANSFERENCIA BSCH	605,00	-67.637,56
14-11-2019	2.879	ING.REM.BSCH	107,60	-67.745,16
14-11-2019	2.884	ING.REM.UNIC	89,00	-67.834,16
15-11-2019	2.886	TRANSFERENCIA BSCH	440,00	-68.274,16
15-11-2019	2.887	ING.REM.BSCH	76,80	-68.350,96
15-11-2019	2.896	ING.REM.UNIC	176,00	-68.526,96
16-11-2019	2.902	ING.REM.UNIC	389,00	-68.915,96
17-11-2019	2.904	ING.REM.UNIC	220,00	-69.135,96
18-11-2019	2.913	ING.REM.BSCH	130,73	-69.266,69
18-11-2019	2.914	ING.REM.BSCH	825,98	-70.092,67
18-11-2019	2.915	ING.REM.BSCH	1.536,09	-71.628,76
18-11-2019	2.917	TRANSFERENCIA BSCH	200,00	-71.828,76
18-11-2019	2.918	ING.EFECTIVO BSCH	4.000,00	-75.828,76
18-11-2019	2.919	ING.REM.UNIC	455,75	-76.284,51
18-11-2019	2.921	ING.EFECTIVO UNIC	1.000,00	-77.284,51
19-11-2019	2.928	ING.REM.BSCH	310,57	-77.595,08
19-11-2019	2.929	ING.REM.UNIC	314,50	-77.909,58
20-11-2019	2.941	TRANSFERENCIA BSCH	3.581,50	-81.491,08
20-11-2019	2.942	ING.REM.BSCH	777,99	-82.269,07
20-11-2019	2.944	ING.REM.UNIC	132,00	-82.401,07

21-11-2019	2.955	ING.REM.BSCH	191,43	-82.592,50
21-11-2019	2.957	ING.EFECTIVO BSCH	1.000,00	-83.592,50
22-11-2019	2.963	TRANSFERENCIA BSCH	308,00	-83.900,50
22-11-2019	2.964	ING.REM.BSCH	96,60	-83.997,10
23-11-2019	2.969	ING.REM.UNIC	543,80	-84.540,90
24-11-2019	2.971	ING.REM.UNIC	108,00	-84.648,90
25-11-2019	2.974	ING.REM.BSCH	107,07	-84.755,97
25-11-2019	2.975	TRANSFERENCIA BSCH	440,00	-85.195,97
25-11-2019	2.976	ING.REM.BSCH	494,46	-85.690,43
25-11-2019	2.977	ING.REM.BSCH	1.237,35	-86.927,78
25-11-2019	2.978	ING.EFECTIVO BSCH	5.000,00	-91.927,78
25-11-2019	2.984	ING.REM.UNIC	1.140,25	-93.068,03
25-11-2019	2.986	ING.EFECTIVO UNIC	2.000,00	-95.068,03
26-11-2019	3.003	ING.REM.UNIC	60,00	-95.128,03
26-11-2019	3.006	ING.REM.BSCH	168,00	-95.296,03
27-11-2019	3.013	ING.REM.BSCH	294,92	-95.590,95
28-11-2019	3.029	ING.REM.BSCH	21,14	-95.612,09
28-11-2019	3.038	ING.REM.UNIC	102,00	-95.714,09
29-11-2019	3.049	ING.REM.UNIC	178,75	-95.892,84
29-11-2019	3.055	ING.REM.BSCH	806,34	-96.699,18
30-11-2019	3.069	ING.REM.UNIC	269,25	-96.968,43
30-11-2019	3.071	ING.BAR NOVIEMBRE	13.346,50	-83.621,93
01-12-2019	3.077	ING.REM.UNIC	363,50	-83.985,43
02-12-2019	3.084	ING.REM.UNIC	487,25	-84.472,68
02-12-2019	3.086	ING.EFECTIVO UNIC	3.900,00	-88.372,68
02-12-2019	3.088	ING.REM.BSCH	192,42	-88.565,10
02-12-2019	3.089	ING.REM.BSCH	752,93	-89.318,03
02-12-2019	3.091	ING.REM.BSCH	3.439,14	-92.757,17
03-12-2019	3.097	ING.REM.BSCH	199,57	-92.956,74
04-12-2019	3.110	ING.REM.UNIC	22,00	-92.978,74
04-12-2019	3.114	ING.REM.BSCH	307,33	-93.286,07
05-12-2019	3.127	ING.REM.BSCH	86,47	-93.372,54
07-12-2019	3.132	ING.REM.UNIC	393,50	-93.766,04
08-12-2019	3.134	ING.REM.UNIC	1.296,75	-95.062,79
09-12-2019	3.137	ING.REM.UNIC	193,50	-95.256,29
09-12-2019	3.144	TRANSFERENCIA BSCH	440,00	-95.696,29
09-12-2019	3.145	ING.REM.BSCH	354,37	-96.050,66
09-12-2019	3.146	ING.REM.BSCH	851,25	-96.901,91
09-12-2019	3.147	ING.REM.BSCH	632,23	-97.534,14
09-12-2019	3.148	ING.REM.BSCH	1.332,28	-98.866,42
10-12-2019	3.149	ING.REM.UNIC	252,50	-99.118,92
10-12-2019	3.156	ING.REM.BSCH	597,40	-99.716,32
10-12-2019	3.160	ING.EFECTIVO BSCH	12.000,00	-111.716,32
10-12-2019	3.167	TRANSFERENCIA BSCH	550,00	-112.266,32
11-12-2019	3.174	ING.REM.UNIC	11,00	-112.277,32
11-12-2019	3.180	TRANSFERENCIA BSCH	3.180,00	-115.457,32
11-12-2019	3.181	TRANSFERENCIA BSCH	528,00	-115.985,32
11-12-2019	3.182	ING.REM.BSCH	205,11	-116.190,43
12-12-2019	3.197	ING.EFECTIVO UNIC	2.000,00	-118.190,43
12-12-2019	3.199	ING.REM.BSCH	1.485,00	-119.675,43
12-12-2019	3.200	ING.REM.BSCH	56,39	-119.731,82
13-12-2019	3.204	ING.REM.BSCH	176,29	-119.908,11
14-12-2019	3.207	ING.REM.UNIC	34,70	-119.942,81
15-12-2019	3.209	ING.REM.UNIC	298,25	-120.241,06
16-12-2019	3.219	ING.REM.UNIC	258,50	-120.499,56
16-12-2019	3.221	TRANSFERENCIA UNIC	1.130,30	-121.629,86
16-12-2019	3.222	ING.EFECTIVO UNIC	1.000,00	-122.629,86

Fecha	Asiento	Documento	Canal	Delg.	Comentario	Debe	Haber	Saldo
16-12-2019	3.229				ING.REM.BSCH		350,26	-122.980,12
16-12-2019	3.230				ING.REM.BSCH		131,60	-123.111,72
17-12-2019	3.237				ING.REM.BSCH		375,08	-123.486,80
18-12-2019	3.246				ING.REM.BSCH		45,42	-123.532,22
19-12-2019	3.261				ING.REM.BSCH		65,50	-123.597,72
23-12-2019	3.288				ING.REM.BSCH		106,88	-123.704,60
23-12-2019	3.290				ING.REM.BSCH		1.210,22	-124.914,82
23-12-2019	3.291				ING.REM.BSCH		630,60	-125.545,42
24-12-2019	3.306				TRANSFERENCIA BSCH		1.182,50	-126.727,92
24-12-2019	3.307				ING.REM.BSCH		118,31	-126.846,23
26-12-2019	3.309				ING.EFECTIVO UNIC		5.500,00	-132.346,23
26-12-2019	3.315				ING.REM.BSCH		199,40	-132.545,63
26-12-2019	3.317				ING.REM.BSCH		99,70	-132.645,33
26-12-2019	3.319				ING.EFECTIVO BSCH		900,00	-133.545,33
27-12-2019	3.321				ING.REM.UNIC		426,75	-133.972,08
27-12-2019	3.325				ING.REM.BSCH		23,63	-133.995,71
28-12-2019	3.328				ING.REM.UNIC		117,00	-134.112,71
29-12-2019	3.330				ING.REM.UNIC		36,00	-134.148,71
30-12-2019	3.332				ING.REM.UNIC		108,75	-134.257,46
30-12-2019	3.334				ING.REM.UNIC		4.400,00	-138.657,46
30-12-2019	3.352				ING.REM.BSCH		5,98	-138.663,44
30-12-2019	3.353				ING.REM.BSCH		329,51	-138.992,95
30-12-2019	3.354				ING.REM.BSCH		1.251,55	-140.244,50
30-12-2019	3.355				ING.EFECTIVO BSCH		6.000,00	-146.244,50
30-12-2019	3.356				TRANSFERENCIA BSCH		524,40	-146.768,90
31-12-2019	3.388				MAQUINAS DICIEMBRE	395,90		-146.373,00
31-12-2019	3.389				ING.BAR DICIEMBRE	15.672,30		-130.700,70
31-12-2019	3.390				LOTERIAS 4 T	2.192,48		-128.508,22
31-12-2019	3.395				ING.REM.BSCH		128,31	-128.636,53
31-12-2019	3.413				VENTA TABACO 2019	23.496,67		-105.139,86
31-12-2019	3.414				INGRESOS 4T 2019	137.781,65		32.641,79
31-12-2019	3.418				AJUSTE SALDO TABACO		23.496,67	9.145,12
31-12-2019	3.419				INGRESOS 4T 2019		9.145,12	
Suma Movimientos ...						705.199,30	705.199,30	

Fuente: Datos facilitados por Hermanos S.L.

### Anexo 3.

Tabla 40: Porcentajes de gastos

GASTOS	BAR	CR+RTE
Gastos	30%	70%
Teléfono	60%	40%
Aprovisionar	40%	60%

Fuente: Excel. Elaboración propia en base a datos facilitados por Hermanos S.L.